

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Komunikační strategie organizace
Communication Strategy of the Organization

Student :

Bc. Věra Moslerová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zuzana Štefanová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Věra Moslerová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Komunikační strategie organizace**
Communication Strategy of the Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení neziskového sektoru
 3. Analýza současného stavu v organizaci
 4. Návrh řešení a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- JOHANSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KAPLAN, Robert S. *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management Press, 2010. 352 s. ISBN 978-80-7261-203-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Komunikační strategie organizace* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Zuzany Stefanovové, Ph.D.a uvedla v ní všechny použité literární i jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy báňské technické univerzity a Ekonomické fakulty Ostrava.

Ve Velké Polomi 26.4.2013


.....

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU	7
2.1. Neziskový sektor a jeho klasifikace	7
2.1.1. Neziskový sektor jako součást národního hospodářství	7
2.1.2. Formy neziskového sektoru	8
2.1.3. Typologie neziskových organizací	8
2.1.4. Právní vymezení státní příspěvkové organizace	9
2.1.5. Znaký neziskového sektoru	10
2.1.5.1. Poslání a cíle neziskových organizací	11
2.1.6. Ostatní charakteristiky neziskových organizací	12
2.1.7. Komunikační strategie	14
2.1.7.1. Druhy a formy komunikace	16
2.1.7.2. Problémy v komunikaci	17
2.1.7.3. Obecné zásady úspěšné komunikace	17
2.1.7.4. Komunikace v organizaci	18
2.1.7.4.1. Vnitřní komunikace v organizaci	18
2.1.7.4.2. Komunikace organizace s vnějším prostředím	19
2.1.8. Fundraising – získávání finančních prostředků	21
2.1.8.1. Zdroje financování státních institucí	21
2.2. Marketing v neziskové sféře	22
2.2.1. Vývoj marketingu v neziskové organizaci	22
2.2.2. Podstata a význam marketingu	23
2.2.3. Specifické vlastnosti marketingu veřejného sektoru	24
2.2.3.1. Marketing veřejných služeb	24
2.2.3.2. Sociální marketing	26
2.3. Marketingové prostředí neziskových organizací	26
2.3.1. Mikroprostředí	26
2.3.1.1. Vnitřní mikroprostředí – pracovníci	27
2.3.1.2. Vnější mikroprostředí	27
2.3.1.2.1. Uživatelé služeb	27
2.3.1.2.2. Veřejnost	27
2.3.1.2.3. Státní správa	28
2.3.1.2.4. Místní správa	28
2.3.1.2.5. Komerční firmy	28

2.3.1.2.6. Ostatní neziskové organizace	28
2.3.1.2.7. Média.....	29
2.3.2. Makroprostředí	29
2.3.2.1. Demografické faktory	29
2.3.2.2. Ekonomické faktory	29
2.3.2.3. Přírodní faktory	29
2.3.2.4. Technologické faktory.....	30
2.3.2.5. Politické faktory	30
2.3.2.6. Kulturní faktory.....	30
2.4. Specifikace marketingového procesu v neziskových organizacích	30
2.4.1. Příprava marketingového výzkumu	31
2.4.2. Marketingový audit	33
2.4.3. Marketingový mix v neziskovém sektoru	33
2.4.4. Komunikační mix	34
2.4.5. Nové trendy marketingové komunikace	36
2.4.6. Integrace marketingové komunikace.....	37
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V ORGANIZACI.....	39
3.1. Charakteristika analyzované organizace	39
3.1.1. Historický vývoj	39
3.1.2. Podrobný popis činnosti ústavu sociální péče.....	41
3.1.3. Organizační struktura	42
3.1.4. Přehled organizací s podobným zaměřením v ČR	43
3.1.5. Podmínky přijetí.....	48
3.1.6. Poslání organizace.....	48
3.1.7. Dlouhodobé cíle	49
3.1.7.1. Cíle	49
3.1.8. Dosavadní způsob komunikace s veřejností.....	50
3.1.8.1. Vnitřní komunikace.....	50
3.1.8.2. Vnější komunikace	51
3.1.9. Rozpočet.....	52
3.1.10. SWOT analýza	52
3.2. Výzkum a jeho výsledky	54
3.2.1. Cíl výzkumu	55
3.2.1.1. Stanovení hypotéz a výzkumných metod.....	55

3.2.2. Metoda sběru dat	55
3.3. Dotazník 1	56
3.3. Dotazník 2	60
3.3. Dotazník 3	69
3.4. Porovnání výsledků průzkumů dle dotazníků 1 a 3	74
3.5. Shrnutí výsledku průzkumu	78
4. NÁVRH DOPORUČENÍ A ŘEŠENÍ	80
5. ZÁVĚR.....	81
6. SEZNAM LITERATURY	83
7. SEZNAM ZKRATEK.....	85
Prohlášení o využití diplomové práce	86
8. PŘÍLOHY	87

1. ÚVOD

„Komunikace je prostředek, který lidem umožnil vyniknout. Díky schopnosti domluvit se dokázali lidé vytvořit starověké civilizace nebo divy světa. Schopnost efektivní komunikace neztratila na své důležitosti ani v dnešním světě počítačů a internetu. Právě naopak.“¹

Změna sociálních poměrů výrazně ovlivnila účel i smysl komunikace. Větší důraz se klade na formu a způsob vyjadřování než na obsah sdělení. Od člověka se očekává schopnost vytvářet a udržovat dobré mezilidské vztahy. Ocení se bohaté společenské kontakty, vysoká kultura jazyka, příjemné a kultivované chování. Komunikativní dovednost se tak stává součástí osobního image, jež je předpokladem úspěchu nejenom pro jedince, ale i předpokladem rozvoje firmy či instituce.

Komunikaci nemůžeme brát jako vedlejší faktor úspěchu organizace, ba právě naopak. Je faktorem, bez kterého nelze zajistit úspěch organizace. Proto je nezbytné se tímto pojmem dále podrobněji zabývat.

Pokud se zamyslíme nad neziskovým sektorem a jeho významem pro společnost, zjistíme, že jeho existenci nevnímáme do té doby, dokud nás osud nepřinutí využít jeho služeb.

Hlavním tématem této práce je Ústav sociální péče pro tělesně postižené v Hrabyni a jeho komunikace směrem k veřejnosti za účelem navázání vztahů a získání finančních prostředků. Ústav sociální péče pro tělesně postižené dále jen (ÚSP) není jediným zařízením tohoto typu na území České republiky. Na území Moravskoslezského kraje je Ústav sociální péče v Hrabyni skutečně jediným státním zařízením, které poskytuje takto komplexní služby. Často se setkáme s tvrzením, že neziskové organizace komunikační strategii podceňují. Je to právě proto, že nesprávně chápou její význam.

Nejprve bych chtěla objasnit důvod, pro který jsem si vybrala právě tuto organizaci, která je součástí rehabilitačního centra v Hrabyni. V této organizaci pracuji od roku 1991 a prošla jsem za tu dobu několika funkcemi. Při různých příležitostech zjišťuji, že řada lidí si neuvědomuje, že v tomto areálu se nacházejí dvě různé organizace, každá s jiným zaměřením. Právě to je důvodem, proč jsem zvolila toto téma.

Cílem mé práce je vysvětlit význam a dopad komunikační strategie a navrhnout takovou komunikační strategii, která pomůže ÚSP zlepšit vztahy a dostat se do povědomí co nejširší veřejnosti.

¹ HORÁKOVÁ, J. a kol. *Strategie firemní komunikace*. 2.vydání Praha: Management Press 2011 ISBN 978-80-7261-178-2 s.9

ÚSP patří svou právní formou do sekce státních příspěvkových organizací a je namístě, blíže ozřejmit touto prací význam neziskového sektoru a vysvětlit možnosti aplikace marketingové komunikace v této sféře.

Celá práce je rozdělena do několika částí, ve kterých se budu věnovat nejprve teoretickému uchopení problematiky, následuje analýza současného stavu a získání primárních a sekundárních informací, které upotřebím k vyhodnocení a samotnému návrhu řešení.

První část práce, část teoretická, se zabývá jednak oblastí neziskového sektoru a jejich nutné marketingové modifikaci a také přiblížení oblasti marketingu – komunikační strategii. V závěru teoretické části budou stanoveny pracovní hypotézy.

Druhá část práce, část praktická, se věnuje samotné organizaci ÚSP a jeho obecné charakteristice, která pak následuje i v dalších kapitolách a samotném výzkumu. Zde bude použita metoda dotazníku, pozorování, analýza dokumentů, SWOT analýza, syntéza a komparace.

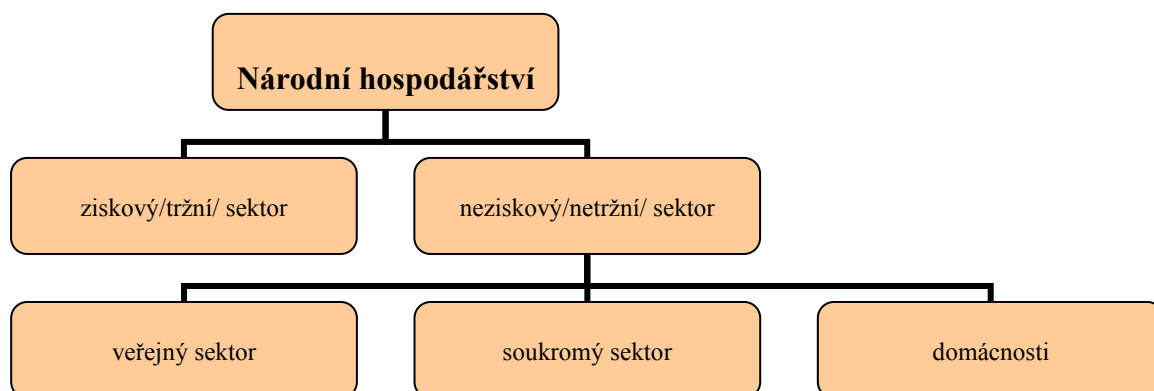
Ve třetí části práce, při návrhu komunikační strategie, budu čerpat ze získaných informací a také návrhu konkrétních aktivit, které bych chtěla organizaci doporučit.

2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU

2.1. Neziskový sektor a jeho klasifikace

2.1.1. Neziskový sektor jako součást národního hospodářství

V odborné literatuře se uvádí celá řada kritérií, podle kterých se člení národní hospodářství. Pokud se zaměříme na financování, členíme jej na sektor tržní (ziskový) a netržní (neziskový). Jak uvádí např. Rektořík².



Obrázek 1 Schéma členění národního hospodářství podle principu financování. Vlastní zpracování

Ziskový sektor je tedy ta „část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru. Tento sektor získává prostředky z prodeje zboží, které buď sám vyrábí nebo je distribuuje“. Finance může získat také klasickým prodejem služeb.

Neziskový sektor je pak „část národního hospodářství, ve kterém subjekty neziskového sektoru získávají prostředky pro svoji činnost pomocí přerozdělovacích procesů. Cílem neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby.“³

Dále Rektořík na s. 21 uvádí, že v ideálním případě tvoří veřejný, soukromý neziskový sektor a soukromý ziskový sektor tři pilíře, které se vzájemně doplňují a vyvažují rozložení sil v oblasti politické, ekonomické a v oblasti občanských svobod. Obecně platí, že čím více je společnost protkána sítí horizontálních svazků na různých úrovních lidské činnosti, tím je její demokracie pevnější a odolnější vůči politickým otřesům.

² REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru* 1. vydání, Brno : Ekopress 2001. ISBN 80-86119-41-6 s.13.

³ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových org.* 3. vydání, Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-083-7 s. 9.

2.1.2. Formy neziskového sektoru

V neziskovém sektoru rozlišujeme dvě základní skupiny organizací:

- **neziskový veřejný sektor** financovaný z veřejných financí, řízený a spravovaný veřejnou správou. Cílem tohoto sektoru je poskytování veřejné služby (organizační složky státu a územních správních celků a některé příspěvkové organizace).
- **neziskový soukromý sektor** financovaný ze soukromých investic (příspěvek z veřejných financí se nevylučuje) soukromých fyzických a právnických osob, které vkládají své finance do určité produkce a distribuce statků, aniž by jim přinesly finanční zisk.

	Podnikatelská organizace	Nezisková organizace
Priority	zisk, kladné cash flow poslání, hodnoty	poslání hodnoty minimalizace ztráty, zisk vyrovnaný peněžní rozpočet
Využití zisku a cash flow	přerozdělení mezi majitele či akcionáře, částečné reinvestice, někdy dobro- činnost	reinvestování do činností naplňujících poslání organizace.
Odpovědnost managementu	především majitelé či akcionáři	členové org. vč. veřejnosti

Tabulka 1 Srovnání podnikatelské organizace s neziskovou organizací

Zdroj: NOVOTNÝ, J. a kolektiv, *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Praha nakladatelství Oeconomica, 2006
ISBN 80-245-0792-7, s. 11

2.1.3. Typologie neziskových organizací

V české odborné literatuře není jednoznačně definována charakteristika organizace, působící v neziskovém sektoru. V právním systému je vymezení neziskové organizace nejbližší zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, který v § 18, odst. 7 definuje tzv. *organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání*.⁴

Dle zákona o dani z příjmu patří mezi neziskové organizace následující typy organizací:

- zájmová sdružení právnických osob pokud mají právní subjektivitu
- občanská sdružení včetně odborových organizací
- politické strany a politická hnutí
- státem uznávané církve a náboženské společnosti

⁴ Zákon o dani z příjmu 586/1992 Sb. v platném znění

- nadace a nadační fondy
- vyšší územní správní celky
- okresní úřady (jen do roku 2000)
- rozpočtové organizace (jen do roku 2000, potom organizační složky státu a územních správních celků)
- příspěvkové organizace
- státní fondy
- obecně prospěšné společnosti
- veřejné vysoké školy
- atd.⁵

Samotné **příspěvkové organizace (PO)** můžeme dále dělit na dvě kategorie:

- a) státní příspěvkové organizace, jejich zřizovatelem je stát,.
- b) PO územních správních celků (PO v působnosti krajů a obcí – nestátní PO).

2.1.4. Právní vymezení státní příspěvkové organizace

Státní příspěvková organizace patří mezi formy veřejného ústavu, je právnickou osobou a její hlavní náplní je činnost, která vede k dosažení veřejného zájmu. Z legislativního hlediska upravuje postavení těchto subjektů zákon o rozpočtových pravidlech státu č. 218/2000 Sb. a zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů č. 250/2000 Sb. Zřizovatelem těchto institucí jsou organizační složky státu nebo územních správních celků, které tento typ organizací zakládají pro činnost, která není zisková a mají svou samostatnou právní subjektivitu. PO je založena zřizovací listinou, ve které je vymezen účel zřízení, statutární orgán PO, vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, doplňkovou činnost, zajištění kontroly a doba trvání organizace a její působnost. Zřizovatel jmenuje a odvolává ředitele PO, určuje výši jeho odměny a provádí kontrolní činnost.

Finanční prostředky, se kterými organizace hospodaří, získává z hlavní činnosti a z rozpočtu zřizovatele. Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů v § 54 vymezuje **finanční vztahy a podmínky o přidělení příspěvku**:

- příspěvek na provoz ze státního rozpočtu nebo odvod do státního rozpočtu
- individuální dotace na financování investic

⁵ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*, 3. vydání Hradec Králové: Gaudeamus, 2008, ISBN 978-80-7041-083-7, s.11

- návratné finanční výpomoci
- odvod odpisů
- dotace na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu Evropské unie včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů
- dotace na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančních mechanismů.⁶

Příspěvek na provoz přidělí zřizovatel v případě, že jeho rozpočtové náklady překračují rozpočtové výnosy. Odvody z provozu stanoví zřizovatel příspěvkové organizace, pokud má tato hospodářský přebytek. V případě, že organizace přidělené prostředky nevyčerpá a nebo má kladný přebytek hospodaření, může si tento převést do rezervního fondu a čerpat v dalších letech.

2.1.5. Znak neziskového sektoru

Typickým znakem, kterým se neziskový sektor odlišuje od komerčního, je jeho prvoplánová neziskovost, která již vyplývá z jeho názvu. Zisk či získávání darů je pro něj až na druhém místě. „*Nezisková organizace nedodává ani výrobky, ani služby a ani neřídí. Jejím produktem je změněná lidská bytost. Neziskové instituce jsou nástrojem změny v životě člověka. Neziskové instituce samy vědí, že potřebují řízení právě proto, že neusilují o tradiční finanční zisk, Přitom však v oblasti řízení najdeme jen velmi málo metod určených pro neziskové instituce. Většina z nich byla původně vyvinuta pro potřeby podniku.*“⁷

„*Obecně lze neziskové organizace charakterizovat těmito společnými znaky:*

- *jsou právníckými osobami (s výjimkou organizačních složek)*
- *nejsou založeny za účelem podnikání*
- *nejsou založeny za účelem tvorby zisku*
- *uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit*
- *mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.*

Soukromé neziskové organizace se dále vyznačují těmito společnými znaky:

- *mají ze zákona povolenou svoji autonomii*
- *členství v těchto organizacích je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti*

⁶ Zákon 218/2000 Sb.

⁷ DRUCKER, P.F. *Řízení neziskových organizací*, 1. vydání Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-86603-38-1 s. 8.

- vytváří neformální členské struktury, ale vždy v rámci legislativy“.⁸

U těchto institucí je potřeba si uvědomit, že tyto neziskové organizace vytvářejí hodnoty potřebné pro kvalitní fungování celé společnosti, nejen z hlediska sociální pomoci, ale dotýkají se i hlediska vzdělávání a kultury. Obě přispívají jednak k rozvoji osobnosti člověka a pomáhají alespoň z části odklonit od tzv. konzumní společnosti, do které se lidstvo dostalo a ve které žijeme i my všichni.

*V zemích EU je celá řada nevládních neziskových organizací, občanských i církevních, které vlastní a provozují nemocnice, školy, azylové domy a další zařízení sociálních služeb, domácí péče, chráněné dílny pro zdravotně postižené. Naproti tomu v ČR jsou mnoha tato zařízení v rukou státu, krajů a obcí, i když jejich charakter je v zásadě neziskový, nebyly zpravidla zřízeny z iniciativy soukromé osoby.*⁹

2.1.5.1. Poslání a cíle neziskových organizací

„Cílem neziskové organizace je snaha změnit jednotlivce i společnost.“¹⁰ Nezisková organizace si proto musí nejdříve ujasnit, jaká poslání jsou pro ni reálná a následně definovat, jakými činnostmi se konkrétně zabývá a jaké z toho plyne její poslání a cíle.

„Definice poslání musí mít provozně technické zaměření, jinak je pouhým heslem, vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, co se organizace skutečně snaží vykonat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.“¹¹

Poslání neziskové organizace by se mělo vyznačovat těmito znaky:

- musí vycházet ze základní filosofie neziskové organizace
- mělo by ctít morální zásady a altruistický pohled na svět
- musí být zaměřeno na to, o co se ve skutečnosti snaží
- musí být konkrétní, aby mohlo být podkladem pro stanovení cílů
- musí vycházet z prokazatelných potřeb stanoveného segmentu občanů

⁸ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových org.* 3. vydání Hradec Králové: Gaudeamus 2008. ISBN 978-80-7041-083-7 s. 10.

⁹ ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem EÚ.* 1. vydání Liberec:Omega, 2003, ISBN 80-902376-4-9 s. 16

¹⁰ DRUCKER, P.F. *Řízení neziskových organizací.* 1. vydání Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-86603-38-1 s. 15.

¹¹ DRUCKER, P.F. *Řízení neziskových organizací.* 1. vydání Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-86603-38-1 s. 16.

- musí formulovat poslání tak, aby bylo srozumitelné všem cílovým skupinám.¹²

Základní poslání organizace může být také součástí programového prohlášení. Mělo by být stručné, jasné a obsažné. Jeho detailní rozpracování je obsaženo v dokumentech, které ze zákona musí nezisková organizace vypracovat, používat a archivovat.

Cíle neziskové organizace jsou odvozeny z jejího poslání. Cíle se mohou měnit, poslání však nikoliv. *„Cíle organizace jsou popisovány v konkrétnějších pojmech, než je programové prohlášení. Cíle převádějící abstraktní pojmy programového prohlášení do konkrétní podoby, se často odlišují od všeobecných cílů nebo záměrů.“*¹³

Cílem sociálních služeb je :

- **ochrana zranitelných skupin obyvatelstva** - poskytnutí pomoci osobám, které jsou krátkodobě či dlouhodobě omezeny v možnostech naplňovat své potřeby, uplatňovat svá práva a nebo prosazovat své zájmy;
- **podpora nezávislosti klienta** - úsilí o získání samostatnosti a návrat do domácího prostředí, obnovení původního životního stylu;
- **vyrovnávání příležitosti sociálně znevýhodněných jednotlivců i skupin** snižováním příčin těchto znevýhodnění;
- **podpora integrace klienta do běžného života společnosti** - směřování k seberealizaci, uplatňování se ve společnosti.

2.1.6. Ostatní charakteristiky neziskových organizací

Mezi sektory národního hospodářství existuje celá řada charakteristických odlišností, jak již bylo uvedeno, hlavním kritériem byla ziskovost či neziskovost subjektů. Musíme se však zaměřit na řadu dalších rozdílů, které jsou spojeny s budoucí marketingovou komunikací neziskových institucí, na kterou upozorňuje Peter Drucker: *„Jedním ze základních rozdílů mezi neziskovou institucí a podnikem je to, že nezisková instituce musí udržovat mnohem více životně důležitých vztahů...je propojena s mnoha cílovými skupinami a ke každé z nich si*

¹² <http://granty.vrsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskove-organizace.pdf>

¹³ HANNAGAN, T.J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vydání Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7 s.47-48.

musí vytvořit individuální vztah, naproti tomu podnik si vytváří vztah k zaměstnancům, k zákazníkům a k vlastníkům.“¹⁴

Vnitřní prostředí neziskových organizací je závislé na celé řadě faktorů. Na první místo bychom mohli zařadit výši dotací, na další pak veřejné mínění a činnosti vlády, na práci dobrovolníků, na schopnostech manažerských týmů a výkonnosti organizace.

Je potřeba se také zaměřit na potenciální zákazníky, kteří budou využívat nabídky neziskových organizací. Tyto zákazníky však musíme nazývat dle přesné definice neziskového sektoru „**uživatel**“.

„V některých případech mohou vznikat pochybnosti, jak vůbec uživatele služeb nazývat. Termín „zákazník“ je pro řadu neziskových organizací jen těžko akceptovatelný, poněvadž jde o termín z komerčního marketingu a navíc zde často nejde o osoby, které by byly schopny nebo ochotny svůj vztah vnímat jako zákaznický. Metodika MPSV z roku 2003 preferovala v sociálních službách termín „uživatel“ z toho důvodu, že klient konotuje vztah závislosti na daných službách, jejich podobu klient nemůže ovlivnit, zatímco uživatel na službě aktivně participuje a podílí se na její konečné podobě.“¹⁵

V současné době však můžeme přímo na webu MPSV častěji narazit na slovo „klient“ než „uživatel“.

Jiný pohled uvádí P. Drucker: *„Nezisková instituce se neomezuje pouze na poskytování služeb. Chce, aby konečný uživatel jejich služeb nebyl pouhým uživatelem, ale aktivním spolupracovníkem, neboť cílem služby je změnit lidskou bytost.*“¹⁶ S pohledem Druckera se dostáváme k dalšímu podstatnému faktoru, kterým je navázání spolupráce mezi organizací a jejím okolím, jak se můžeme dočíst v knize Lidmily Janečkové: *„Charakter vztahů mezi zákazníky a poskytovatelem služeb je odlišný od vztahů mezi zákazníky a výrobci zboží. Zákazník, kterému je poskytována služba, je totiž přímým účastníkem tohoto procesu a stává se často i spoluproducentem služby. To mnohdy přispívá k vytváření dlouhodobých důvěrných vztahů mezi zákazníkem a poskytovatelem služby a častěji než při spotřebě zboží vzniká loajalita zákazníků.*“¹⁷ Často dochází k tomu, že v případě čerpání veřejné služby čerpá užitek nejen jednotlivec, ale i celá společnost. Svým tvrzením poněkud vybočuje Hannagan, který sice zdůrazňuje vzájemný prospěch, ale opomíjí důležitost spolupráce: *„Hlavním cílem*

¹⁴ DRUCKER, P.F. *Řízení neziskových organizací*. 1. vydání Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-86603-38-1 s. 136.

¹⁵ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vydání Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9 s. 11.

¹⁶ DRUCKER, P.F. *Řízení neziskových organizací*. 1. vydání Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-86603-38-1 s. 55.

¹⁷ JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. 1. vydání Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-995-0

organizace je sloužit zákazníkovi. Tyto organizace poskytují služby nebo v některých případech výrobky lidem, které lze označit za spotřebitele, zákazníky, klienty, pacienty, cestující nebo „veřejnost“. Podstatou trhu je vzájemně prospěšná směna mezi výrobcem a spotřebitelem. Směnné vztahy u neziskových organizací jsou komplikovanější, protože mohou být ovlivněny statutárními a jinými podmínkami.“¹⁸

I když mezi ziskovým a neziskovým sektorem existují rozdíly, dva základní pilíře marketingu jsou pro oba společné. Pro veřejný sektor je marketing potřebný, poněvadž lidé požadují informace o službách. Tlak na výhodné, účinné a hospodárné využívání veřejných zdrojů způsobil, že se marketingu věnuje větší pozornost. Jinak můžeme říci, že se neziskový sektor stal v mnohém zodpovědnější ve využívání peněžních prostředků a v kvalitě poskytovaných služeb. Lze to pozorovat jak v reakci veřejnosti, tak v ukazatelích výkonnosti a v kategorii zisku.

2.1.7. Komunikační strategie

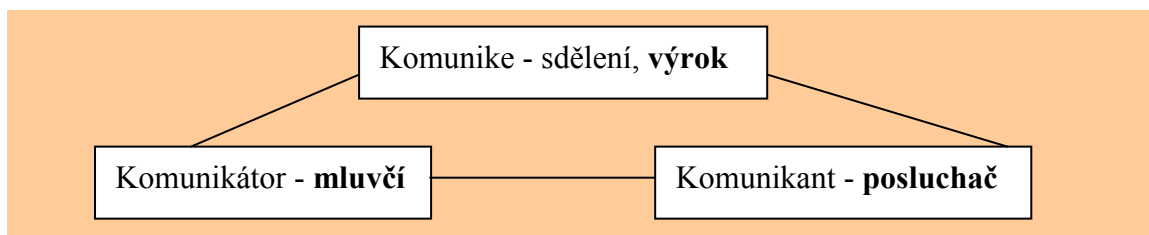
Pojem se kterým se setkáváme v komerčním sektoru. Málokdo si však uvědomuje, jak je důležitý i pro sektor neziskový. Komunikační strategie určuje, jakým způsobem bude probíhat komunikace organizace vně, ale i uvnitř.

Právě vnější komunikace má pro neziskovou organizaci značný význam a její úspěch závisí na tom, jak je vnímána veřejností. Dobrá komunikace s veřejností přináší základ pro dobré Public Relations (PR). Té hlavně napomáhají samotní zaměstnanci, dobrovolníci či externí pracovníci. Právě oni jsou ti, kteří přicházejí do styku s veřejností a vytvářejí celkový obraz dané organizace. Dnešní doba sebou nese nedůvěru a předsudky vůči neziskovým organizacím. Přes všechny nesnáze jsou stále mezi námi lidé, kteří chtějí pomáhat, mají však mnohdy obavu z toho, jak bude nakládáno s případnou finanční pomocí. Nebo chtěli by pomoci, ale neví, jak pomoci.

Neziskové organizace by při využívání komunikace měly sledovat cíle, které by měly být především „SMART“, tzn. specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a omezené časem. Strategie pak pouze uvádí vizi do života v podobě dlouhodobých cílů.

¹⁸HANNAGAN, T.J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vydání Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7 s. 28.

Pojem komunikace pochází z latinského slova „communicare“ a znamená to někomu něco dát, sdílet s někým nebo činit společným. Obecně můžeme komunikaci charakterizovat jako dorozumívání či výměnu informací. V průběhu komunikace dochází většinou k vzájemnému ovlivňování komunikujících, komunikace má interaktivní podobu. Projevuje se v ní tzv. sociální vliv, který má tři dimenze - sílu, počet a blízkost. Základní charakteristiky procesu komunikace jsou popisovány formou modelu tzv. komunikačního trojúhelníku.

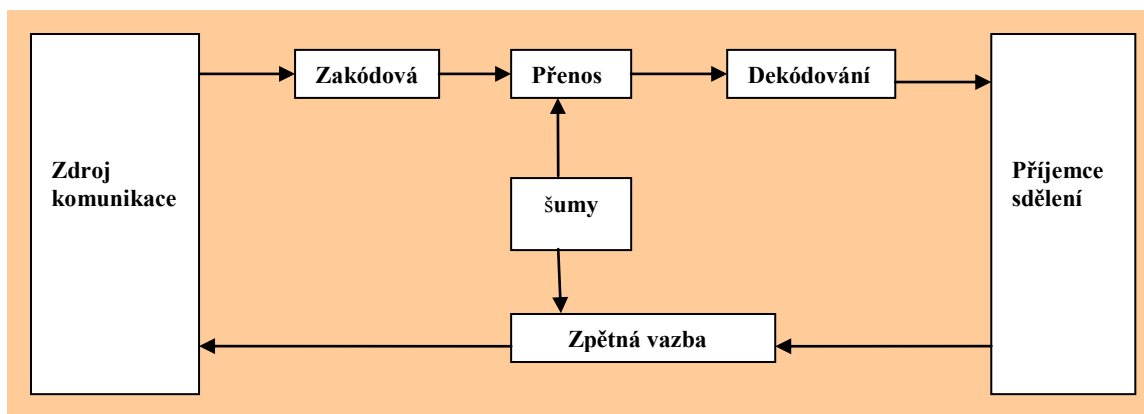


Obrázek 2 Komunikační trojúhelník. Vlastní zpracování

Můžeme zde také uvést **Lasswellův komunikační model:**¹⁹

- **kdo ? komunikátor**
 - kdo nese zodpovědnost za komunikaci
 - kdo se bude podílet na přípravě a komunikovat sdělení
 - jak se budou potřebné informace získávat
- **co ? sdělení**
 - na co se budeme zaměřovat
 - které informace budeme sdělovat
 - charakter sdělení
 - obsah a formální stránka sdělení
- **komu? auditorium**
 - kdo jsou cíloví příjemci
 - co je pro ně důležité
 - čím se vyznačují
- **jak? kanál**
 - jakou metodou
 - jak často
- **s jakým efektem – efektivita**

¹⁹ZAPLETALOVÁ, Š. *Marketing a marketingové dovednosti I.* 1. vydání Ostrava : VŠP 2006. ISBN 80-86764-46-X



Obrázek 3 Lasswellovo komunikační schéma. Vlastní zpracování

2.1.7.1. Druhy a formy komunikace

Jedním z důležitých předpokladů úspěšnosti a efektivnosti práce s klientem je optimální komunikace. Podstata je v tom, jakým způsobem informaci prezentujeme a jak při ní vypadáme. Lidé mnohdy ovládají jen jednu z forem a to obvykle verbální komunikaci. Z neverbální komunikace můžeme zjistit, zda je komunikace vůči nám pozitivní.

Verbální komunikace neboli ústní a taky písemná, neverbální je komunikace beze slov jinak řečeno mimoslovní, tj. mimika a gesta. V bezprostřední komunikaci člověka s člověkem se projevují obě formy. Neverbální komunikace se vyvinula u lidí, jakožto tvorů žijících od pradávna společensky, mnohem dříve než řeč, využíváme ji častěji, aniž jsme si toho vědomi. Hůře se kontroluje a ovládá vůlí. Nejsilnější charakter neverbální komunikace má mimika a gestikulace. Obecně můžeme říci, že neverbální komunikací sdělujeme to, co právě prožíváme, vyjadřujeme svůj vztah k protějšku a své zaujetí pro komunikovanou věc. Mimikou rozumíme komunikaci prostřednictvím tváře, gesty podporuje člověk, to co sděluje verbálně. Pohyby rukou dokreslují či zvýrazňují mluvené slovo. Některým gestům rozumí všichni i beze slov. Čím jsou silnější naše emoce, tím hůře se kontroluje neverbální komunikace.

Verbální komunikace užívá písmo a řeč. V této formě komunikace se projevuje tzv. paralingvistika, která zahrnuje všechny doprovodné fenomény verbální komunikace kromě slov. Můžeme sem zařadit plynulost řeči, hlasitost, rychlost řeči apod. Výhodou verbální komunikace je možnost zpětné kontroly díky uchování písemností.

2.1.7.2. Problémy v komunikaci

V průběhu komunikace dochází k různým druhům problémů, které nazýváme komunikační šumy. Tyto nedostatky jsou jak vnějšího tak vnitřního rázu. Komunikační šumy zapřičiňují částečné a nebo mnohdy úplné zkreslení sdělení. Hezkým příkladem postupného zkreslování informací je dětská hra "na tichou poštu". Nejčastější příčinou vzniku šumu je špatná paměť, fantazie či přehnaná očekávání. Ke zkreslení přispívají zejména komunikační zlozvyky, které si osvojujeme sociálním učení:

- skákání do řeči
- nedostatek zpětné vazby
- neverbální odmítání (nenavázání potřebného očního kontaktu, otočení se zády)
- vyhnutí se citovým vyjádřením
- neupřímnost
- předpoklad, že "druhý ví, co tím myslíme"
- nejasnost a přehánění
- překrucování skutečnosti
- připisování úmyslu (je-li nám něco sděleno, často hledáme skrytý význam)
- únik od tématu jako projev pasivního odmítání
- unáhlené nálepkování²⁰

2.1.7.3. Obecné zásady úspěšné komunikace

- Pokud chceme s někým komunikovat, musíme si ho především získat pro komunikaci tzn. přijít s tématem, které partnera zajímá;
- Má-li být komunikace přínosná, měla by být obousměrná a symetrická. Role sdělujícího a příjemce se musí střídat. Hovoříme o umění sdělovat a naslouchat.

Vztah účastníků komunikace má do určité míry vliv na proces interpretace. Odráží se již v tom, jak ke komunikaci s konkrétním partnerem přistupujeme. Apriorní pozitivní či negativní přístup k partnerovi v komunikaci může velmi zásadně ovlivnit konečný efekt komunikace.

²⁰ <http://www.asistentka.cz/node/3993>

2.1.7.4. Komunikace v organizaci

Organizace jako celek je tvořena lidmi, kteří spolu komunikují. Účel komunikace v organizaci spočívá především ve stanovení a sdělování cílů. Podstatou je též propojení vnitřní organizační struktury podniku, se kterým souvisí směry a charakter komunikovaných obsahů. Kromě vnitřní komunikace, organizace komunikuje i s vnějším prostředím.

Průběh komunikace v organizaci :

- **mezi vnitřními činiteli** – podřízenými, nadřízenými a spolupracovníky, ve skupinách a týmech;
- **s vnějšími činiteli** – zákazníky, odběrateli, dodavateli a státními orgány.

2.1.7.4.1. Vnitřní komunikace v organizaci

Vnitřní komunikace, nebo taky interní, je komunikací probíhající uvnitř organizace. Cílovou skupinou jsou převážně zaměstnanci, může sem patřit ale i dozorčí rada nebo odbory. Vnitřní komunikaci přímo ovlivňují mezilidské vztahy v organizaci, ale i obráceně, vztahy zaměstnanců k ní. (ztotožnění zaměstnanců s cíli organizace, její kulturou, spokojeností zaměstnanců). Následně se pak tyto vztahy odrážejí na celkových výsledcích organizace. Klíčová je v mnohém rychlost komunikace, kvalita a obousměrnost na všech úrovních struktury organizace. Pravidla pro formální část interní komunikace musí být jasně formulovány v interních předpisech organizace. Měl by je znát každý pracovník. Efektivní komunikační síť je velmi důležitá pro zajištění a upevnění konkurenceschopnosti firmy. Komunikační centralizace představuje přímé spojení řídicího útvaru s ostatními. Obvykle se manažeři snaží o přímou komunikaci s ostatními útvary, které mají potřebné informace. To se však ukazuje jako příliš úzké pojetí. Přímé spojení je příliš náročné na prostředky i čas, vyžaduje řadu osobních kontaktů a vysokou manažerovu pozornost.²¹ Výhodou je plochá organizační struktura, kde komunikace mezi jednotlivými útvary probíhá rychle v obou směrech. Organizační uspořádání vnitropodnikových jednotek z hlediska komunikačních vazeb je velice důležité pro inovační aktivitu jednotky. Způsoby, kterými se dá zlepšovat interní komunikace je mnoho. Armstrong rozlišuje **tři typy komunikačních systémů**:

- **intranetové**

²¹ <http://www.miras.cz/seminarky/management-komunikace.php>

- **písemné** (podnikové časopisy, noviny, věstníky a nástěnky)
- **ústní** (zejména porady)

V dnešní době existuje vedle tradičních komunikačních kanálů řada nových, elektronických, které komunikaci zprostředkovávají. Patří sem intranet, e-mail, firemní chaty, konference (včetně telefonických a videokonferencí).

Písemná komunikace má stále své nezastupitelné místo, je však potřeba hlídat přiměřenou míru. Výhoda této komunikace spočívá především v uchování informací ve stejné kvalitě. Pro běžnou písemnou každodenní komunikaci se využívá email. Důležitá a závazná sdělení bývají stále svěřována papíru.

Mezi další komunikační nástroje patří:

- **časopisy**
- **podnikové noviny a zpravodaje**
- **oběžníky**
- **nástěnky**

Ústní komunikace se uskutečňuje mezi zaměstnanci v přímém, bezprostředním kontaktu. Informovanost řadových zaměstnanců, která úzce souvisí s interní komunikací, je především v kompetenci přímého nadřízeného. Patří mezi významné prvky, které ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců. Zejména v období náhlých změn v organizaci může dostatečná informovanost a komunikace se zaměstnanci zajistit, že nebudou odcházet ke konkurenci z důvodů prožívané nejistoty a nepřehlednosti situace. **Klíčovým nástrojem** vnitřní komunikace jsou **porady**, které slouží k předávání klíčových informací. Z výše uvedeného vyplývá, že pojem interní komunikace je nejčastěji chápán jako formální proces komunikace v organizaci. Nesmíme však zapomínat, že v organizaci probíhá i komunikace neformální, neřízená. Vedení organizace má prostřednictvím neformální komunikace možnost využívat velmi kvalitní motivační nástroj. Sem zahrnujeme vyhledávání, organizování a zajišťování příležitostí k setkávání pracovníků a jejich rodin ve volném čase, při zájmové činnosti, na kulturních akcích apod.

2.1.7.4.2. Komunikace organizace s vnějším prostředím

Mezi organizací a vnějším prostředím dochází k vzájemné interakci. Na oblast komunikace jsou kladeny vysoké nároky. Dnešní sociální svět tvoří rozdílné skupiny, které mají různé cíle a je potřeba vzájemné kooperace a rozdílné komunikace mezi těmito skupinami. Je třeba

o sobě vědět, integrovat a spolupracovat. Cílené sledování, mapování vnějšího prostředí a následná reakce na podněty, které přicházejí z vnějšku, přispívají k přesnější identifikaci tohoto prostředí a tomu následně odpovídá také adaptace. Pro konkrétní potřeby organizace je třeba vnější prostředí blíže specifikovat to, které je v přímém vztahu k organizaci a má vliv na dosažení cílů organizace. Při řízení organizace s ním musíme počítat, protože může významně ovlivnit procesy dosahování stanovených cílů. Specifické prostředí tvoří různé cílové skupiny např. finančníci, akcionáři, zákazníci, konkurence, nátlakové skupiny, odbory či vláda. „*Specifické prostředí každé organizace je jedinečné, neboť je tvořeno různými celky, neboli různými sociálními skupinami*“.²²

Externí komunikace představuje styk organizace s veřejností a je označována jako Public Relations (PR). Je součástí komunikačního plánu a jejím hlavním cílem je posílení obrazu (image) organizace vůči konečným spotřebitelům, akcionářům a veřejnosti obecně. Má velký význam pro celkovou komunikační strategii. Pro organizaci je důležitý vztah s veřejností, a proto k tomu využívá korporativní reklamu (Corporate Adversing). Tato reklama se na rozdíl od tradičních reklam liší tím, že je zaměřena na výhody organizace (nikoliv jednotlivých druhů). Můžeme ji rozčlenit do tří kategorií:

- **obránná reklama**
- **finanční nebo investiční programy**
- **obecné vytváření povědomí společnosti**²³

Soubor nástrojů Public relations je označován PENCILS a zahrnuje tyto nástroje: **Publications** (publikace), **Events** (veřejné akce), **News** (zprávy), **Community affairs** (angažování v místní komunitě), **Identity media** (media vlastní identity), **Lobbying** (lobbyistické aktivity), **Social investment** (sociální odpovědnost).²⁴

Oslovení veřejnosti se mnohdy děje nepřímou prostřednictvím tzv. asynchronní komunikace, kdy vyslané sdělení předpokládá odezvu s určitým časovým posunem. Za těchto okolností může mít reakce veřejnosti podobu ohlasů, vyplněných anketních lístků či příspěvků na webových nástěnkách.

Profesionální realizace práce s veřejností přináší organizaci mnoho výhod. Vede k předávání vědomostí a zkušeností lidí, se kterými organizace spolupracuje. Vhodně navržená komunikační strategie může pomoci řešit konflikty a nebo konfliktům dokonce předcházet.

²² BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání Praha :Management Press , 2007. ISBN 978-80-7261-169-0 s.207

²³ JANEČKOVÁ, L. *Marketingová komunikace*. 1. vydání Karviná: 2005. ISBN 80-7248-303-1

²⁴ http://www.rongce.cz/dokumenty/skripta_VS/M_4_marketing_a_marketingove_dovednosti_I.pdf

Dostatečný prostor pro komunikaci pomáhá odstranit nedorozumění a minimalizuje nepochopení. Odborně vedená práce s veřejností podporuje tvořivost, rodí nápady a inspiraci.

Ale zaznamenává i mnoha úskalí, která mohou výrazně snížit proces efektivního formování vztahů s cílovými skupinami.

2.1.8. Fundraising – získávání finančních prostředků

Fundraising je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců.

Po založení neziskové organizace bývá z počátku jediným zdrojem jen lidské nadšení a dobrovolná práce. Brzy však přijdeme na to, že pokud chceme svou činnost vykonávat profesionálně, nezbyvá než svou činnost zajistit i finančně. Kromě získaných prostředků z vlastní činnosti (prodejem zboží a služeb) se nabízí více možností, jak získat tyto prostředky:

- státní dotace,
- nadační granty,
- oslovení movitějších podnikatelů,
- vyhlášení veřejné sbírky (dárcovská SMS),
- členské příspěvky,
- dary od občanů a firem.

Každému z těchto zdrojů odpovídá jiná skupina plátců a tedy jiná veřejnost. Úsilím organizace je dobrá komunikace s těmito skupinami tak, aby potřebné finanční prostředky na svou činnost skutečně získala. „*Za poslední zmíněnou aktivitou se skrývá fundraising, Public Relations a komunikace pro ni připravují vhodnou půdu.*”²⁵

2.1.8.1. Zdroje financování státních institucí

Pokud jde o financování ve státních neziskových organizacích, pak *nejdůležitějším zdrojem této skupiny jsou jednotlivá resortní ministerstva. Mají své grantové systémy a pravidelně,*

²⁵ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 1. vydání Brno: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6 s.89

většinou jednou za rok, vyhlašují soutěž, v níž se občanská sdružení, nadace a obecně prospěšné společnosti mohou ucházet o dotace. Některé typy organizací mají nárok na státní příspěvek ze zákona, existují i podpory od městských a krajských úřadů.²⁶



Obrázek 4 Financování neziskových organizací. Vlastní zpracování

2.2. Marketing v neziskové sféře

2.2.1. Vývoj marketingu v neziskové organizaci

*Správná marketingová filozofie je rozhodující pro každou organizaci – velkou či malou, sektoru ziskového nebo neziskového.*²⁷

Postupem času si i neziskové organizace začaly uvědomovat potřebu marketingu. Řada z nich nevěděla jak postupovat při jeho aplikaci a zaměnila jej za agresivní způsob prodeje a za reklamu. P.F. Drucker ve své knize v rozhovoru s P. Kotlerem uvádí význam marketingu v neziskové organizaci: „Marketing, stejně jako všechny ostatní činnosti spojené s podnikáním, je aplikovatelný ve všech organizacích a měl by se tudíž zavádět i do organizací neziskových. Mezi nejdůležitější úkoly marketingu patří studium trhu, jeho segmentace, identifikace cílových skupin, jímž jsou služby určeny, vytvoření pozice na trhu a

²⁶ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 1. vydání Brno: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6 s.89

²⁷ KOTLER, P. AMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3 s.29

*vytvoření produktu, který uspokojí potřebu. Reklama a prodej přijdou až potom.*²⁸ Navíc dodává, že je přínosem pro obě strany. Co je tedy marketing, když to není prodej? Rozdíl spočívá v tom, že marketing se zaměřuje na cílové skupiny, které chceme uspokojit a prodej oslovuje jednotlivé zákazníky nebo spotřebitele. Prvním krokem v marketingu neziskových institucí je definice trhu. Uvědomit si pro koho je náš produkt určen a v čem spočívají naše silné stránky. Následně se rozhodneme o způsobu komunikace se zákazníky.

Marketingem získává povědomí veřejnosti a zároveň posiluje vztah veřejnosti k organizaci. To je jeden ze způsobů, jak měřit efektivnost marketingu. Marketing může být efektivní v neziskové organizaci pouze tehdy, pokud tato organizace má stanovené jasné cíle, ekonomicky realizuje svou vizi a vedení se orientuje na výsledky.

2.2.2. Podstata a význam marketingu

Pojetí a chápání marketingu v neziskovém sektoru se odlišuje od sektoru komerčního, jak již bylo uvedeno. *„Marketing je obvykle spojován s koncepcemi ziskovosti a konkurenceschopnosti. Hlavním cílem neziskové organizace je sloužit zákazníkovi.*²⁹

Potřeba marketingu v neziskovém sektoru spočívá v důležitosti kvality služby a jak tyto vyhovují potřebám uživatelů. Zpětná vazba ve formě povzbuzení nebo naopak stížnosti je jasným důkazem. Můžeme tedy říci, že marketing je součástí organizace veřejného neziskového sektoru, jehož posláním je zajišťovat neustálý kontakt s uživateli, zkoumat a hodnotit jejich potřeby.

Můžeme se zamyslet nad tím, zda vůbec existuje potřeba marketingu u neziskových organizací, jejichž cílem není zisk. Záleží na vedení dané organizace, jakou variantu zvolí. Mělo by si však uvědomit, zda svým zviditelněním prospějí jak sobě, tak i potřebným cílovým skupinám. Pokud neví, podle jakých kritérií se má rozhodnout, měly by jí pomoci následující argumenty:

- organizace se dostávají do situace rostoucí soutěživosti o získání příjmu i klientů. Konkurence pro ně vzniká jak v organizacích veřejného sektoru, tak i privátních organizacích,

²⁸ DRUCKER, P.F. *Řízení neziskových organizací*. 1. vydání Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-86603-38-1 s. 72

²⁹ HANNAGAN, T.J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vydání Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7 s.28

- veřejná kontrola činnosti neziskových organizací vyžaduje dosáhnutí komunikativního chování, efektivnosti v nákladové a řídicí oblasti,
- nákladové omezení vyžaduje vyšší efektivnost využívání zdrojů, které se dá dosáhnout právě prostřednictvím vyššího stupně účasti spotřebitelů v procesu služeb. Tato skutečnost vytváří tlak na realizaci výchovy spotřebitele a celého okolí organizace ve prospěch racionální spotřeby,
- rostoucí profesionální úroveň pracovní síly vyžaduje vyšší úroveň managementu vnitropodnikových vztahů, tj. regulaci nejen prostřednictvím peněžních vztahů,
- nedostatek dotačních zdrojů libovolného charakteru vyžaduje rozvoj podnikatelské činnosti, jako doplňkového zdroje příjmů. Tyto činnosti fungují plně v podmínkách tržní regulace a vyžadují rozvoj marketingové činnosti neziskových organizací.³⁰

2.2.3. Specifické vlastnosti marketingu veřejného sektoru

„V průběhu transformace české ekonomiky mnohé služby, které dříve poskytoval pouze veřejný sektor, začal poskytovat také sektor soukromý a neziskové organizace. Mezi těmito organizacemi se postupně začala vytvářet konkurence.“³¹ Různé tlaky a rozpočtová omezení na veřejné rozpočty začínají také ovlivňovat, jak se tyto prostředky vynakládají. Rostou požadavky na efektivnější zaměření na jednotlivé skupiny uživatelů těchto služeb. Toho lze dosáhnout pouze tím, jak dokážeme rozpoznat potřeby a chování těchto skupin. To má za následek nutnost využití marketingového výzkumu a vytváření marketingových informačních systémů. Konkurence se snaží vytvářet potřebu odlišit se v poskytování těchto služeb. Objevuje se nová možnost aplikace marketingu služeb v zahraničí i u nás tzv. marketing veřejných služeb.

2.2.3.1. Marketing veřejných služeb

Marketing veřejných služeb je především marketing s vysokým kontaktem se zákazníkem. Potřeby marketingu veřejného neziskového sektoru se v mnohém odlišují od sektoru ziskového:

³⁰ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 1. vydání Brno: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6 s.86

³¹ JANEČKOVÁ, L. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0 s.32

- na tradičních trzích vstupují kupující a prodávající do vzájemných vztahů, mají svobodnou volbu, veřejné služby v mnoha případech tento výběr neumožňují. Klientům sociálních služeb není zpravidla umožněn tento výběr, je omezen i výběr poskytovatelů,
- veřejný sektor se soustřeďuje na naplňování společenských potřeb, které souvisejí s budováním technické a sociální infrastruktury státem a místní správou. Cíle organizací působících ve veřejném sektoru jsou obtížně kvantifikovatelné. Tyto cíle přinášejí kromě užitku ještě užitky další tzv. externí,
- v důsledku těchto externích užitků je u mnoha veřejných služeb obtížné identifikovat jediného uživatele,
- manažeři, kteří v těchto organizacích působí, jsou zpravidla ovlivňováni ve svých rozhodnutích statutárně stanovenými standardy,
- mnohé prvky marketingu veřejného sektoru jsou upraveny podle potřeb specifických skupin uživatelů.

*„Marketing neziskových organizací se předně neobrací pouze na ty, kteří spotřebovávají jejich služby, ale také na ty, kteří je financují“.*³² Většina služeb neziskových organizací je jim poskytována zdarma, případně část služeb si uživatel platí sám. Větší díl financí však plyne z veřejných rozpočtů, firem nebo dárců z řad veřejnosti. Úroveň komunikačních a marketingových aktivit je rozdílná v jednotlivých neziskových organizacích. Mnozí z nich však pochopili, jaké možnosti jim umožňují nové technologie v oblasti sociálních sítí, nadále však existuje celá řada organizací, které jsou pro veřejnost velmi málo průhledné. Velmi mylná představa je, že zájemci z řad potenciálních uživatelů služeb neziskových organizací si sami najdou tuto službu. V okamžiku vzniku nezisková organizace pracuje pouze pro úzký okruh osob, které o ní vědí. Postupem času rozšiřuje své řady o specializované pracovníky a je potřeba nalézt potenciální klientelu. V tomto okamžiku nastupuje role marketingových aktivit. Kromě toho si velká část uživatelů (senioři, zdravotně postižení aj.) sama nedokáže tyto informace v běžných zdrojích vyhledat sama. Neziskové organizace musejí samy vyhledat vhodné kanály, jak potenciální klienty nebo jejich blízké oslovit. Stejně jako v komerčním marketingu, jde o to vyhledat a podnítit poptávku, která je latentní či skrytá. Potřeba iniciovat poptávku však tady není tak častá. V této oblasti se jedná hlavně o to, řešit sociální problém a hledá se někdo, kdo se tohoto úkolu ujme.

³²BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vydání Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9 s.17

2.2.3.2. Sociální marketing

„V odborné literatuře se stále ještě setkáváme s jistou terminologickou nejasností při vymezování obsahu pojmů sociální marketing, nekomerční marketing a sociálně orientovaný marketing. Přestože se tyto pojmy ve své praktické aplikaci překrývají, každý z nich souvisí se specifickou oblastí marketingové praxe i teorie.“³³ Pod pojmem sociální marketing si představíme oblast marketingu myšlenek společensky prospěšných či obecně aktuálních. „Sociální marketing je specifický nástroj určený k prosazení určitých myšlenek, změně názorů, postojů, předsudků, hodnot a v konečném důsledku samozřejmě také chování lidí, který může být využíván nejen neziskovými organizacemi, ale také institucemi veřejné správy, jednotlivci a dokonce i podnikatelskými subjekty.“³⁴ Cílem sociálního marketingu je zviditelnění profitu v morální a etické rovině motivovaných společenských aktivit. Jeho hlavním cílem je změna v chování a postojích, hodnotách a předsudcích jednotlivců i celé společnosti.

2.3. Marketingové prostředí neziskových organizací

Stejně jako komerční firmy, tak i neziskové organizace se pohybují v určitém marketingovém prostředí. Vlivy, působící na oba subjekty, jsou v podstatě stejné povahy, avšak míra ovlivnění fungování organizace se může podstatně lišit. Hlavním důvodem je to, že neziskové organizace jsou financovány z cizích zdrojů a do značné míry o nich rozhoduje někdo jiný. Marketingové prostředí, které je členěno na mikro- a makro- prostředí, v případě neziskových organizací nemusí být tak striktní.

2.3.1. Mikroprostředí

Mikroprostředí můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Do vnitřního mikroprostředí můžeme zařadit zaměstnance a dobrovolníky neziskových organizací, do vnějšího mikroprostředí

³³ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vydání Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9 s.25

³⁴ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vydání Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9 s.25

všechny bezprostředně působící prvky společensko-ekonomického okolí.

2.3.1.1. Vnitřní mikroprostředí – pracovníci

Většina pracovníků neziskových organizací vytváří při své práci velmi silné komunikační vazby na okolí – uživatelé služeb, veřejnost, politická reprezentace, úředníci, podnikatelé. Je proto důležité maximálně posilovat loajalitu svých pracovníků a vysvětlit jim, že jejich chování vůči okolí může do jisté míry ovlivňovat mínění veřejnosti nejen o vlastní organizaci, ale i o celém neziskovém sektoru.

2.3.1.2. Vnější mikroprostředí

2.3.1.2.1 Uživatelé služeb

Konečnými spotřebiteli služeb neziskových organizací bývají většinou jednotlivci, následuje veřejnost či její část, ostatní neziskové organizace, komerční firmy a veřejná správa. Některé skupiny uživatelů jsou na své neziskové organizaci životně závislé (sociální služby-péče o zdravotně postižené). Nejsou totiž zpravidla schopny v plné výši tyto služby hradit. Kvalita služeb je tak závislá na výši úhrady z jiných zdrojů. Pro některé skupiny uživatelů to může být frustrující, jiné skupiny toho ovšem ochotně zneužívají.

Z marketingového pohledu může být pro neziskovou organizací zajímavé uvažovat nejen o stávajících, ale i budoucích či bývalých uživateli.

2.3.1.2.2. Veřejnost

Důležitou roli v marketingu neziskových organizací hraje obecná veřejnost, pod kterou si můžeme představit všechny členy společnosti, kteří se z nějakých důvodů zajímají o činnost neziskové organizace. Mohou ji podporovat, případně nějakým způsobem ovlivňovat. Veřejnost ve vztahu k neziskovým organizacím má silnou kontrolní roli, protože řada neziskových organizací je financována z veřejných zdrojů.

2.3.1.2.3. Státní správa

Stát má vůči neziskovým organizacím celou řadu rolí. Jeho orgány připravují a schvalují zákony a další předpisy, které upravují neziskový sektor. Druhou rolí je role donátora, kterou realizuje v podobě dotačních programů jednotlivými ministerstvy i dalšími institucemi. Poslední, třetí role, představuje roli kontrolní, kterou realizuje prostřednictvím ministerstev, které jednotlivé dotace přidělují, a proto následně požadují vyhodnocení s podrobnou dokumentací všech aktivit, včetně vyúčtování.

2.3.1.2.4. Místní správa

Stejně jako stát a jeho orgány, tak i místní správa, kopíruje tři základní role, které má směrem k neziskovému sektoru. Vydává vyhlášky, ovlivňuje činnost neziskových organizací a poskytuje dotace na jejich činnost. Následně pak provádí kontrolu.

2.3.1.2.5. Komerční firmy

Rovněž podnikatelé vystupují vzhledem k neziskovým organizacím v řadě rolí. Nejčastěji jde o dodavatelsko-odběratelské vztahy, které se týkají běžných nákupů materiálu či služeb. Další role je materiální forma donátorství či sponzoringu. Nejčastějším projevem sociální ekonomiky u nás jsou v současné době chráněné dílny, které zaměstnávají zdravotně postižené. Pro podnikatelské subjekty na zakázku realizují služby, které by byly nevýhodné při zajišťování vlastními silami. Většinou se jedná o jednoduché montáže či jinou manuální činnost dle možností pracovníků chráněné dílny. Kromě manuální práce to jsou rovněž i odborné práce na počítačích.

2.3.1.2.6. Ostatní neziskové organizace

Vzájemné vztahy mezi jednotlivými neziskovými organizacemi jsou výzvou jednak pozitivní, ve formě příležitosti ke vzájemné spolupráci při realizaci programů, služeb a projektů sociální ekonomiky, tak i negativní – ve formě ohrožení přímou konkurencí.

2.3.1.2.7. Média

Významnou kontrolní funkci představují média. Pro neziskové organizace je vztah s médií specifický v tom smyslu, že jejich prostřednictvím se pokoušejí komunikovat s veřejností. Nemohou si proto dovolit chybovat v práci s médií. Případná negativní publicita by mohla negativně ohrozit jejich společensko-ekonomickou pozici.

2.3.2. Makroprostředí

Makroprostředí má vliv na všechny neziskové organizace, ať už mají celostátní působnost, či zaujímají postavení na regionální a místní úrovni. Jednotlivé vlivy se mohou lišit, záleží na konkrétních aktivitách každé organizace.

2.3.2.1. Demografické faktory

Demografická skladba a charakteristika určuje potřebnost služeb neziskového sektoru pro jejich uživatele i strukturu a charakter samotných služeb. Mezi jednotlivé demografické charakteristiky můžeme zařadit *věk*- stárnutí obyvatelstva vytváří potřebu pečovatelské služby a zajišťování volno časových aktivit seniorů, *hustotu osídlení*- pečovatelská služba při návštěvách seniorů má větší náklady na dopravu, apod.

2.3.2.2. Ekonomické faktory

Tyto faktory ovlivňují jednak uživatele služeb neziskových organizací, tak i jejich donátory a tím i samotné organizace. Špatná ekonomická situace státu vyvolává nárůst počtu zájemců o sociální služby. Zároveň však firmy, nadace a jednotlivci nemají dosti prostředků, které by mohli uvolnit pro potřeby neziskových projektů.

2.3.2.3. Přírodní faktory

Přírodní prostředí můžeme chápat jako zdroj či ekonomický vstup pro lidskou aktivitu. Spousta neziskových organizací se snaží využít přírodní podmínky ke své činnosti. Zájem o ně můžeme vidět u environmentálních organizací.

2.3.2.4. Technologické faktory

Rozvoj technologií ovlivňuje život všech neziskových organizací.. Pro některé z nich vytváří hlavní pole působnosti.

2.3.2.5. Politické faktory

Politické faktory formulují podmínky pro existenci neziskového sektoru. Samy neziskové organizace politické prostředí spoluvytvářejí. Tím, že se mění témata, která jsou zajímavá pro tu kterou politickou reprezentaci, mohou snáze dosáhnout na prostředky z veřejných zdrojů.

2.3.2.6. Kulturní faktory

Kulturní hodnoty můžeme rozdělit na primární, které vytvářejí dlouhodobé základy společnosti a předpokládá se jejich přenos z generace na generaci, a sekundární, které člověk vytváří v interakci s komunitou.

2.4. Specifikace marketingového procesu v neziskových organizacích

Marketingový proces se v neziskových organizacích nemusí odlišovat od marketingového procesu v komerční firmě. Základní funkce marketingového řízení:

- analýza
- plánování
- implementace
- kontrola

budou provádět stejně komerční firma, nezisková organizace, státní či obecní instituce, tak i jedinec, který chce proniknout na trh. „Podobná bude také forma i obsah jednotlivých kroků marketingového procesu jimiž jsou:

- *marketingový výzkum*
- *marketingový audit*
- *stanovení marketingového mixu*
- *stanovení komunikačního mixu*
- *realizace marketingové kampaně*
- *marketingová kontrola*³⁵

2.4.1. Příprava marketingového výzkumu

„Marketingovým průzkumem lze zjistit různé informace, např. potřeby a přání klientů, postoje a uznávané hodnoty, efektivitu marketingové komunikace, efektivitu nabízených služeb, oprávněnost (smysluplnost) nabízených služeb nebo velikost a rozdělení trhu“.³⁶

Metody, které uplatníme při šetření, závisí zejména na povaze zjišťovaných informací, rozsahu, charakteru respondentů a na časových a finančních možnostech. Před realizací výzkumu je potřebné provést rozpočet a zajistit vyškolené výzkumné pracovníky. U metod, které budeme uplatňovat při získávání informací, je nutné předem zvážit výhody a nevýhody jejich použití. V praxi se nejlépe osvědčila vzájemná kombinace jednotlivých technik.

▪ **Metody výzkumu**

- **dotazování** (dotazníkové šetření) - je jedna z nejdůležitějších metod marketingového výzkumu. Díky dotazníku lze obsáhnout velký počet respondentů při poměrně nízkých nákladech,
- **osobní rozhovor** (interview) - standardizovaný rozhovor tazatele s jedním respondentem. Je o něco náročnější po stránce finanční, časové, organizační. Vyžaduje ze strany tazatele odborné znalosti a zkušenosti při vedení rozhovoru s respondentem,

³⁵ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vydání Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9 s.77

³⁶ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 1. vydání Brno: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6 s.83

- **skupinový rozhovor** - skupina dotazovaných osob tráví několik hodin se zkušeným marketingovým výzkumníkem,
 - **telefonické dotazování** - tento způsob dotazování poskytuje respondentům jistou anonymitu, je finančně nenáročný a rychlý,
 - **pozorování** - provádí vyškolení pozorovatelé, kteří zaznamenávají reakce a způsoby chování, použitelnost této formy je omezená, umožňuje shromáždit jen malé množství informací,
 - **experiment** - používá se na měření účinku změn v jedné nebo druhé proměnné, používá se tam, kde se vyžadují přesné výsledky, oblast studia je úzká, takže je lze snadno kontrolovat.
- **specifika marketingových informací** - získaná data pro výzkum mohou být:
- **primární** - (sběr dat v terénu)
 - **sekundární informace** - data získaná z předešlých výzkumů
 - **kvantitativní** - získávají se shromažďováním údajů a čísel
 - **kvalitativní** - zjišťování názorů lidí a analýza jejich zájmů

*„Metoda dotazování nachází asi největší uplatnění, jak při zjišťování názorů uživatelů služeb, tak i postojů veřejnosti k neziskové organizaci či k jí prosazovanému tématu. Tímto způsobem je možné zjišťovat dárcovské preference, ochotu věnovat se dobrovolnické práci, obeznámit se s činností organizace, postoj k určité společenské aktuální otázce, která je předmětem zájmu neziskové organizace“.*³⁷

Zásadní úlohu při výzkumu hraje respondent a jeho ochota či neochota odpovídat na kladné otázky. Je také třeba, aby měl alespoň minimální znalosti o problematice, aby na dané otázky uměl odpovědět. Úplně nejlepší variantou je stav, kdy respondent je k účasti na výzkumu motivován. *„Motivace je důležitým faktorem: jestliže respondent ví, proč je dotazován, může mít pocit, že stojí za to na otázky odpovědět.... Placení za odpovědi, je také pro lidi motivem, ale na druhé straně by mohlo znamenat, že se respondenty stanou lidé málo obeznámeni s daným tématem, a proto pro účely průzkumu nevhodní“.*³⁸

³⁷ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vydání Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9 s.77

³⁸ HANNAGAN, T.J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vydání Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7 s.76

2.4.2. Marketingový audit

„Neziskové organizace musí znát svou současnou pozici na trhu a sociální, politické a ekonomické prostředí, ve kterém působí. Dosahují toho prostřednictvím marketingového auditu, který je formální kontrolou všeho, co ovlivnilo a může ovlivňovat marketingové prostředí organizace, vnitřní marketingový systém a specifické marketingové činnosti.“³⁹

Dle Kotlera jej můžeme chápat jako analýzu aktuální pozice organizace na trhu. Nejedná se o jednorázovou ani periodicky se opakující akci, ale o průběžný proces hodnocení aktivit organizace a přizpůsobování aktuální situaci.

2.4.3. Marketingový mix v neziskovém sektoru

Mezi základní prvky pro marketingový mix v obou sektorech jsou tzv. „4 P“ – produkt (výrobek, služba), price (cena), place (místo-distribuce) a promotion (propagace) a lze jej definovat jako vhodnou kombinaci těchto čtyř součástí. *„Charakterizuje všechno, co může organizace podniknout, aby ovlivnila poptávku po svém výrobku či službě, ve vztahu ke 4P si proto musí odpovědět na otázky:*

- *product: Jaký by měl být rozsah výrobku(služby)?*
- *price: Jaká je nejlepší cenová politika?*
- *place: Jak by měl být výrobek (služba) distribuován/a/?*
- *promotion: Jak by měl být výrobek (služba) prodán/a?⁴⁰*

Při sestavování marketingového mixu by organizace měla brát zřetel na požadavky a přání zákazníků, kteří tvoří nejvýznamnější složku marketingového prostředí organizace. Jakákoliv změna jednoho prvku marketingového mixu má vliv na jeden nebo několik ostatních prvků. Typický neziskový marketingový mix klade důraz na výrobek (službu) a obsluhu, méně už na cenu, reklamu a obal. Většina příspěvkových organizací spoléhá při vytváření své pověsti na názory, které jsou přenášeny ústně, proto má kvalita služby vysokou prioritu. Ke čtyřem

³⁹ HANNAGAN, T.J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vydání Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7 s.90

⁴⁰ HANNAGAN, T.J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vydání Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7 s. 103

stěžejním „P“ se v neziskovém sektoru připojují ještě další prvky, které jsou dle různých autorů odlišně specifikovány:

- cílová skupina (*public*), do níž spadají *zákazníci (klienti, dárci, zaměstnanci)*,
- produkční kapacita, *kteřá ukazuje, nakolik je organizace schopna efektivně uspokojit poptávku po svých službách, produktech nebo programech,*
- politikou (*politic*), *pod níž se rozumí lobování, či nátlakové skupiny neziskových organizací,*
- lidmi (*people*) *všichni, s nimiž nezisková organizace přichází do styku – zaměstnanci, dobrovolníci, klienti, ostatní veřejnost.*⁴¹

2.4.4. Komunikační mix

*„Komunikační mix je pro marketing služeb nezbytný proto, že ve velké většině případů přibližuje nehmotný produkt spotřebiteli a tím snižuje jeho nejistotu při výběru a nákupu služby.“*⁴²

Proto, aby byl komunikační mix úspěšný má velký význam výběr nástrojů komunikačního mixu a zhodnocení jeho působnosti na cílovou skupinu zákazníků. Komunikační kanály používané k distribuci informací o daném produktu či službě jsou stejné v komerčním tak nekomerčním sektoru. Záleží jen na způsobech oslovení vybraných CS. Pro marketingovou komunikaci neziskového sektoru se používá přímý marketing, Public relations (PR), ziskovém sektoru to je reklama a podpora prodeje. Ve sféře neziskové jsme při používání komunikačních médií limitováni daným rozpočtem na propagační aktivity organizace a přizpůsobit tak návrhy komunikačního mixu. Blíže tyto nástroje definuje Pelsmacker⁴³:

- **Reklama** *je nástrojem neosobní masové komunikace využívající media (televize, rozhlas, noviny, časopisy, billboardy),*
- **Podpora prodeje** *je kampaň stimulující prodej např. snížení cen, poskytování různých kuponů, programy pro loajální zákazníky, soutěžemi či vzorky zdarma,*
- **Sponzorování** *- jde o vzájemnou spolupráci, sponzor poskytne fondy, zboží, služby či know-how a sponzorovaný mu pomáhá v dosahování cílů v komunikaci, jako je např.*

⁴¹ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 1. vydání Brno: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6 s.8

⁴² JANEČKOVÁ, L. VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0 s.32

⁴³ PELSMACKER, P.D. *Marketingová komunikace. překlad ŠAFAŘÍKOVÁ V.* Grada Publishing 2003 ISBN 80-247-0254-1 s.26

posílení značky, zvýšení povědomí o značce, znovuzískání pozice značky nebo firemní image,

- **Public relations** /PR, vztahy s veřejností), zahrnují činnosti, jejichž prostřednictvím firma komunikuje se svým okolím a všemi jeho subjekty. Publicitu podporují tiskové konference, diskuse v médiích, apod.
- **Komunikace v prodejním nebo nákupním místě** probíhá zpravidla v obchodě a má řadu nástrojů: obrazovky s promítáním, reklama v obchodě, způsob nabízení zboží a služeb, písemná prezentace,
- **Výstavy a veletrhy** mají převážně informativní, vzdělávací a poznávací charakter, který trvá delší dobu a je spojen případně i s prodejem. Za hlavní přednost veletrhů a výstav jako marketingové komunikace lze beze sporu považovat osobní kontakt, ať potenciálních či skutečných zákazníků,
- **Přímá marketingová komunikace** je přímý osobní kontakt se zákazníky a potenciálními zákazníky,
- **Osobní prodej** je způsob nabídky produktů či služby, je nákladnější a o to více efektivnější,
- **Interaktivní komunikace (Interaktivní marketing)** - je typický tím, že využívá nová média jako je internet a extranet. Umožňuje nový způsob komunikace (interaktivní, dvou-či vícestranný) s různými subjekty a společně s elektronickým obchodem propojují komunikaci s prodejem.

Více jak 2 miliony Čechů již používá pravidelně připojení k internetu přes mobil nebo jiná mobilní zařízení, tzv. smartphone. Postupně se stávají tato zařízení finančně dostupná širší skupině uživatelů internetu. Tím jejich čas strávený online přes mobil stále více roste. Podle celosvětových průzkumů se počet uživatelů internetu v mobilu mezi roky 2008 až 2009 dokonce zdvojnásobil.⁴⁴

Webové stránky jsou pro každou moderní firmu samozřejmostí. Bez ní jakoby firma neexistovala. To platí hlavně pro mladší zákazníky. Výzkumná a konzultační agentura InSites zpracovala na základě běžného výzkumu model, ve kterém uvádí 5 faktorů efektivnosti webových stran:⁴⁵

- *Produktivita obsahu*

⁴⁴ <http://www.lundegaard.eu/cs/interactive/reseni/webdoktorka/serial/statistiky-mobilni-zarizeni-na-scenu/>

⁴⁵ PELSMACKER, P.D. *Marketingová komunikace. překlad ŠAFAŘÍKOVÁ V.* Grada Publishing 2003 ISBN 80-247-0254-1 s. 496-497

- *Efektivnost prohlížení*
- *Působení designu*
- *Úroveň interakcí*
- *Emocionální přitažlivost.*

Nevýhodou interaktivní komunikace je to, že oslovuje pouze populaci, která používá internet. Je nutno počítat s počátečními výlohami při tvorbě webových stránek a taktéž s přesycením uživatelů tímto typem reklamy.

2.4.5. Nové trendy marketingové komunikace

V tisku, televizi či rozhlas vidíme a slyšíme spoustu reklamních šotů, na které mnozí z nás jsou už alergičtí, protože se neustále opakují. Emailové schránky máme zavaleny spoustou nevyžádané pošty (spam), které mažeme, aniž bychom si je přečetli, v obchodech se vyhýbáme předváděcím akcím, nebereme neznámá telefonní čísla, která se nám objevují na mobilu. Většinou jsou to také různé obchodní nabídky a reklamy. Lidé jsou již přesyceni touto marketingovou komunikací. Tato všeobecná přesycenost si žádá něco nového. Kromě již tradičních metod marketingu, můžeme najít takovou formu, která nevyžaduje vysoký rozpočet a zároveň můžeme dosáhnout stejných nebo ještě lepších výsledků. Mezi zástupce těchto forem můžeme zařadit guerilla marketing.

*„Guerilla marketing není jen provokativní, kontroverzní a agresivní reklama, při níž se nepoužívají klasické reklamní kanály nebo se tyto kanály použijí nestandardním způsobem. Od tzv. klasického marketingu se guerilla marketing odlišuje hlavně tím, že se místo na velkorysý rozpočet, spoléhá na neotřelost, inovativnost, moment překvapení. Guerilla marketingovým příznivcům nechybí zápal pro věc, kreativita a osobní zaujetí. Metody a postupy guerilla marketingu jsou vhodné zejména (ale ne výlučně) pro malé a střední firmy, které nemohou svým větším protivníkům konkurovat objemem peněz vynaložených na reklamu. Mohou se ale prosadit jinými cestami a vyhlásit konkurentům partyzánskou válku“.*⁴⁶

Poznamenávám, že zakladatelem guerilla marketingu je Jay Conrad Levinson. Jeho kniha s názvem „Guerilla marketing“ byla vydána poprvé v roce 1984.

⁴⁶ <http://www.anag.cz/guerilla-marketing-nejucinnejsi-a-financne-nenarocny-marketing/d-82591/>

2.4.6. Integrace marketingové komunikace

Integrovaná marketingová komunikace (IMC) je definována mnoha způsoby, které podtrhují její různé aspekty, přínosy a organizační důsledky. Jde o integraci specifických komunikačních funkcí, které dříve působily samostatně a odděleně „*je to koncepce plánování marketingové komunikace, která respektuje novou hodnotu, jež vzniká díky ucelenému plánu, který je založen na poznání strategických rolí různých komunikačních disciplín (reklama, přímý kontakt, podpora prodeje a public relations)*“.⁴⁷ Kombinací tradičních komunikačních nástrojů se dosáhne synergického efektu.

Integrovaná marketingová komunikace nevzniká automaticky. Vše musí být naplánováno tak, aby plán byl logický a vnitřně provázaný. Je potřeba provést takové změny v organizaci, aby jeden manažer měl pravomoc a odpovědnost řídit jednotlivé útvary marketingu. Komplexní jednoduita je důležitá nejen pro aktivní sdělení organizace, ale také pro celkový dojem, kterým působí navenek. To vyžaduje, aby v rámci integrace komunikace, strategické cíle a image působily jednotně. Tato komunikace má tři hlavní cíle:

- *vytvořit společné východisko, startovací čáru pro konzistentní komunikaci-podnikovou identitu, která je v souladu s její strategií.,*
- *zmenšit rozdíl mezi žádanou identitou a image a tou, kterou vnímají cílové skupiny,*
- *řídit a organizovat realizaci všech komunikačních aktivit v souladu s výše uvedeným.*⁴⁸

Podniková identita (corporate identity-CI) obsahuje podnikovou komunikaci uvnitř organizace směrem shora dolů, ale i navenek, tedy externí komunikaci (komunikace organizace se svým okolím). *Identita organizace je vyjádřena symboly (identifikační prvky - logo a jednotný vizuální styl), stabilitou (udržování hodnot) a kontrolou (dodržování hodnot). Identita se vytváří s dlouhodobou perspektivou, může vycházet z mnohaletých zkušeností a tradic, z jejího systému hodnot, zásad, z atmosféry, která v ní panuje a způsobu komunikace.*⁴⁹ Komunikace podnikové identity uvnitř organizace uplatňuje nástroje, jakými jsou školení, instruktáže, tréninky, porady a informování zaměstnanců prostřednictvím sdělovacích prostředků a pomocí intranetu. Těchto prostředků organizace využívá k tomu, aby získala zaměstnance pro uskutečnění svých vizí a dosažení svých cílů. Podstatné je, aby se

⁴⁷ PELSMACKER, P.D. *Marketingová komunikace. překlad ŠAFAŘÍKOVÁ V.* Grada Publishing 2003 ISBN 80-247-0254-1 s. 29

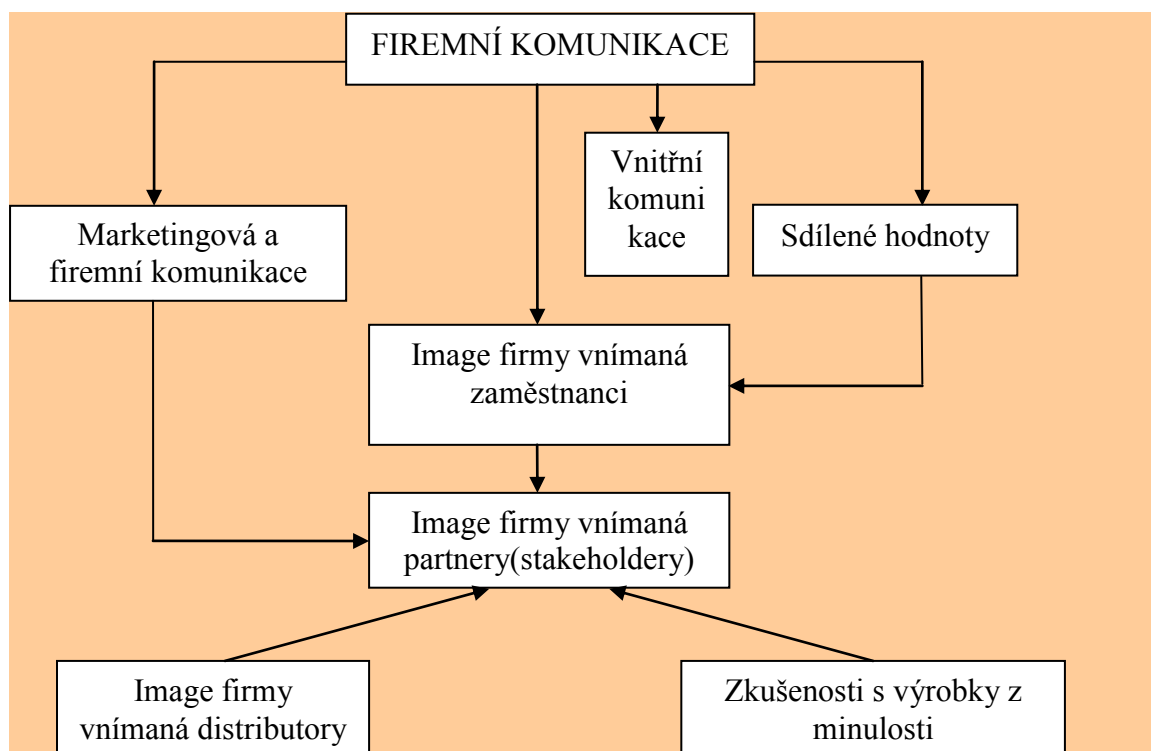
⁴⁸ PELSMACKER, P.D. *Marketingová komunikace. překlad ŠAFAŘÍKOVÁ V.* Grada Publishing 2003 ISBN 80-247-0254-1 s. 32

⁴⁹ FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem.* 1. vydání Praha: Computer Press, ISBN 80-7226-292-9 s.29-35

zaměstnanci s podnikovou identitou skutečně identifikovali a tím se také stali reprezentanty instituce.⁵⁰

Podniková kultura (corporate culture – CC) je souhrnem toho, jak podnik skutečně pracuje, funguje, zda se vedení podařilo získat zaměstnance pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu.⁵¹

Podnikový image - s tímto pojmem se setkáváme hlavně ve sdělovacích prostředcích. Mnozí si pod tímto pojmem představují jen „vizáž“. Ale není tomu tak. Image je pro nás důležitou pomůckou pro vnímání a jednání v každodenním životě. Chápeme ji jako nějakou představu, kterou si o organizaci představuje každý jedinec a to na základě svých osobních zkušeností a sdělení od jiných osob. Image je obrazem organizace, vytváří náklonnost zákazníků a veřejnosti k organizaci. Budování identity a image organizace je dlouhodobá záležitost a je významnou součástí podnikové strategie.



Obrázek 5 Faktory ovlivňující image firmy

Zdroj: D. PELSMACKER, M.GEUENS, J.Van den BERGH, Marketingová komunikace, s 37

⁵⁰FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vydání Praha: Computer Press, ISBN 80-7226-292-9 s 32

⁵¹ FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vydání Praha: Computer Press, ISBN 80-7226-292-9 s 35

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V ORGANIZACI

3.1. Charakteristika analyzované organizace

Ústav sociální péče pro tělesně postižené (dále jen ÚSP) byl zřízen jako samostatná příspěvková organizace k 1.12.2000 zřizovací listinou MPSV ČR. Do té doby působila jako rozpočtová organizace, která vznikla k 1.1.1991. Organizace je právnickou osobou, vystupuje v právních vztazích vlastním jménem a nese odpovědnost z nich vyplývajících. Avšak tato organizace působila na území České republiky již od roku 1973, ale s jinou právní subjektivitou.

Na základě zřizovací listiny má právo hospodařit se svěřeným majetkem státu ve výši 322 mil. Kč. Má 165 zaměstnanců a kapacita zařízení činí 170 klientů tělesně postižených.

Hlavní činností příspěvkové organizace je poskytování péče tělesně postiženým dospělým občanům - uživatelům sociálních služeb, kteří mají sníženou soběstačnost a jejich životní situace, vzhledem k těžkému tělesnému postižení, vyžaduje pravidelnou péči a pomoc jiné osoby a tuto péči nelze zajistit v jejich dosavadním prostředí.

3.1.1. Historický vývoj

Mám-li podat svědectví o téměř čtyřicetileté historii Ústavu sociální péče pro tělesně postižené v Hrabyni, je nezbytné se zmínit o začátku, na jehož konci je současná podoba rehabilitačního centra v Hrabyni.

Již v roce 1963 byla snaha skupiny vozíčkářů založit bytové společenství pro tělesně postižené občany. Inspirátorem myšlenky samostatného života byl primář MUDr. Vladimír Knapěk, u kterého se v Chuchelné léčila řada lidí po pracovních úrazech a další tělesné postižení. Duchovním otcem myšlenky byl také pan Jan Posker, těžce postižený myopat.

Když došlo k dohodě mezi tehdejší garniturou, bývalým KNV v Ostravě, KÚNZ a Okresním ústavem sociálních služeb v Opavě, začalo se stavět na území dnešního ÚSP rehabilitační centrum.

24. září 1973 byl slavnostně otevřen tehdy nejmodernější ústav sociální péče pro tělesně postižené dospělé občany s kapacitou 200 obyvatel. Centrum bylo určeno pro potřeby celé tehdejší Československé republiky.

Velký zlom nastal na jaře 1989, kdy do zařízení nastoupil jako nový ředitel ing. Jiří Hrček, který usiloval o změny v tomto zařízení se snahou osamostatnit se. Od ledna 1991 se stal ÚSP samostatnou rozpočtovou organizací řízenou přímo MPSV ČR.

V roce 1994 se začala stavět přístavba a o dva roky později byla slavnostně otevřena. Došlo ke zlepšení životních a evakuačních podmínek tehdejších klientů.

V dnešním rehabilitačním centru, též někdy nazývaném „Zelené údolí“, nalezneme vedle ÚSP též Rehabilitační ústav, bezbariérové byty družstevní, obecní i státní a to vše s potřebnou infrastrukturou - restaurací, kavárnou, obchodem, cukrárnou, internetovou kavárnou, knihovnou, prodejnou květin, ordinací lékařů, lékárnou, poštou, servisem vozíků, zdravotnickými potřebami, kadeřnictvím a v neposlední řadě i Duchovní centrum sv. Kláry. Obyvatelé centra v areálu nacházejí rovněž možnost pracovního uplatnění. Dík patří především podnikatelům, kteří ve zdejším centru realizují programy s prací pro tělesně postižené. Posledním počinem bylo vybudování komunikace se spojovacím mostem mezi rehabilitačním centrem a obcí Hrabyni, což značně rozšířilo vozíčkářům jejich vycházkové trasy. Dopravu s městy Ostravou a Opavou zajišťují autobusy s pohyblivou plošinou.⁵²

V současné době ústav sociální péče pro tělesně postižené poskytuje uživatelům tyto sociální služby:

- domov pro osoby se zdravotním postižením ve smyslu § 48 zák.č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění.

Tato služba je poskytována dospělým osobám s tělesným postižením.

- odlehčovací služby pobytové ve smyslu § 44 zák. č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění.

Tato služba je poskytována dospělým osobám s tělesným postižením a dospělým osobám v krizové situaci.

V rámci své hlavní činnosti ústav dodává teplo, vodu a stravu pro celé rehabilitační centrum, pronajímá nebytové prostory, realizuje dopravu zdravotně postižených osob speciálně upravenými vozidly pro přepravu osob na invalidních vozících a provozuje čističku odpadních vod.⁵³

⁵² MOSLEROVÁ, Věra. *Řízení lidských zdrojů a jeho úloha v podniku*. , Bakalářská práce 2011

⁵³ MOSLEROVÁ, Věra. *Řízení lidských zdrojů a jeho úloha v podniku*. , Bakalářská práce 2011

3.1.2. Podrobný popis činnosti ústavu sociální péče

Zdravotní péče:

Zdravotní péče v sobě zahrnuje dvě oddělení a to **zdravotní oddělení**, které ve spolupráci s ústavními a ostatními lékaři zajišťuje léčebnou preventivní péči o uživatele, léčení běžných onemocnění a organizuje preventivní prohlídky zaměstnanců ústavu v rámci preventivní péče, a **oddělení rehabilitace**, které je rozděleno na dvě pracovní skupiny. Pracovní skupinu pro **léčebnou rehabilitaci** a druhou skupinu pro **ergoterapii**.

Zdravotní oddělení poskytuje klientům zdravotní péči v rozsahu středně zdravotnického personálu. Na zdravotním oddělení pracuje deset zdravotních sester v nepřetržitém provozu. Jejich úkolem je zajistit základní sesterskou péči, popř. komplexní zdravotní péči ve spolupráci s tzv. univerzální ambulancí. Zde poskytuje svou péči praktický lékař pro dospělé, stomatolog, neurolog a rehabilitační lékař, internista a diabetolog, psychiatr, psycholog, chirurg a mamolog, kožní lékař, ortoped - protetik, radiodiagnostik, gynekolog, oční lékař a optik, alergolog a logoped. Lékaři se v průběhu týdne střídají. Sestry posuzují a sledují zdravotní stav klienta zajišťují podávání léků, aplikace injekcí, kapek a mastí, zajišťují odborná vyšetření. Sesterskou péči poskytují vždy na doporučení lékaře. REHABILITACE - Léčebná rehabilitace v ÚSP Hrabyni má atypický charakter vzhledem k tomu, že ústav se stal obyvatelům jejich domovem. Rehabilitace není povinná, nicméně zkvalitňuje jejich život a otevírá další možnosti využití volného času a upevnění fyzické kondice. Tělocvična na osmém podlaží přístavby umožňuje skloubení individuálních a skupinových cvičení. Je vybavena výškově nastavitelnými cvičebními stoly, vertikalizačními stoly, třemi přístroji k procvičování horních a dolních končetin a jinými potřebnými pomůckami. V rámci zájmových činností má klient možnost na základě svého svobodného rozhodnutí využívat ergoterapii. Jedná se o trénink nejzákladnějších pracovních dovedností a schopností - práce s textilem a přízí, práce se dřevem, práce s přírodninami (hrách, fazole, rýže apod.), pletení košíků, keramická dílna, malba na sklo, další výtvarné techniky a vaření.

Sociálně zdravotní péče

Tento úsek zajišťuje uživatelům poskytování komplexní přímou obslužnou péči a z části i zdravotní péči. Spolupracuje s lékaři při doporučení dietní stravy a zodpovídá za provádění hygienických kontrol na příslušném oddělení ve spolupráci se zdravotním i rehabilitačním oddělením.

Sociální péče

Úsek sociální péče je rozdělen na **oddělení sociálních služeb** a **oddělení pro základní výchovnou nepedagogickou činnost**.

Sociální péči zajišťuje klientům oddělení sociálních služeb. Pracovníci tohoto oddělení zabezpečují výkon sociální agendy, řeší sociálně právní problémy uživatelů sociálních služeb, zpracovávají písemné podklady a účastní se na jednáních v zájmu uživatelů. Zpracovávají žádosti o přijetí, respektive při nástupu nového uživatele zpracovávají smlouvy o úhradách za poskytnuté služby. Při úmrtí uživatele zajišťují veškeré podklady pro dědické řízení. U klientů, kteří mají opatrovníka, zajišťují drobné nákupy a vedou jim hospodaření.

Pracovníci oddělení sociální péče pro základní výchovnou nepedagogickou činnost provádějí volnočasové aktivity zaměřené na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí, tvořivých schopností a rozvíjení jemné motoriky.

Psychologická péče

Tuto péči zajišťuje ústavní psychiatr a psychoterapeut. Používají se jednak diagnostická komplexní a cílená kontrolní vyšetření, skupinové terapeutické postupy a individuální psychoterapie.

Logopedická péče

Komplexní logopedická péče - vady řeči, sluchu a hlasu. Logopedickou péči zajišťuje ústavní logoped. Logoped diagnostikuje vady a poruchy výslovnosti, poruchy plynulosti řeči (např. koktavost), vývojové vady (opožděný vývoj řeči, dysfázie), poruchy učení (dyslexie a další), poruchy sluchu různých příčin a rozsahu, poruchy hlasu a následky mozkových příhod či úrazů v oblasti komunikace (afázie). Podle příčin a rozsahu poruchy volí a aplikuje terapeutické postupy.

Specializované služby

- **hipoterapie** - je metoda fyzioterapie využívající přirozený pohyb koně v kroku jako stimul a rehabilitační prvek. Krok koně se promítá do trojrozměrného pohybu ...
- **canisterapie** - největší výsledky terapie se psy jsou vidět u tělesně postižených, kteří trpí svalovými křečemi nebo třesem.

3.1.3. Organizační struktura

V současné době má ústav přibližně 156 zaměstnanců, z toho většinu tvoří pracovníci v sociálních službách (40%), zdravotníci - všeobecné sestry a rehabilitační pracovníci, pracovníci technického úseku, úseku stravování a ekonomického úseku. Do zařízení

docházejí i dobrovolníci, kteří pomáhají na oddělení sociálně zdravotní péče. Organizační struktura ústavu je velice strmá na to, že má pouze 156 zaměstnanců.

V čele ústavu je ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr práce a sociálních věcí. Ředitel je statutárním zástupcem oprávněným jednat jménem ÚSP, jeho pověřeným zástupcem je technický náměstek. Kromě technického náměstka má ředitel ještě další čtyři náměstky a to náměstka pro sociální služby, zdravotní péči, ekonomického náměstka a náměstka pro sociálně zdravotní péči a vedoucího odboru stravování. Ústav dále zaměstnává dva, přímo ředitelem řízené, lékaře a jednoho psychoterapeuta.

3.1.4. Přehled organizací s podobným zaměřením v ČR

Konkurence v oblasti neziskového sektoru je poněkud odlišná od té, kterou známe ze sféry podnikatelské. Tyto organizace spolu naopak spolupracují, konkurenci bychom mohli zaznamenat v oblasti získávání finančních prostředků. Na konci roku 2012 bylo na území České republiky pět ústavu přímo řízených MPSV ČR: Ústav sociální péče pro tělesně postiženou mládež Zbůch, Ústav sociální péče pro zrakově postižené Brno-Chrlice, Ústav pro tělesně postiženou mládež Brno-Královo Pole, Diagnostický ústav sociální péče, Tloskov a ÚSP Hrabyně. Pouze ústav v Hrabyni je příspěvkovou organizací, ostatní ústavy jsou organizačními složkami státu. Jejich veškeré příjmy putují do státního rozpočtu. Od ledna 2013 se to má díky novému zákonu změnit. I zbylé čtyři ústavy se mají stát příspěvkovými organizacemi.

V Hrabyni ústav sociální péče funguje jako příspěvková organizace od roku 2001. Jen do té doby bylo možné, aby samy ústavy o to požádaly. A určitě se to osvědčilo. Ústav pronajímá autobus se speciální úpravou pro dopravu tělesně postižených a zisk může dále investovat.

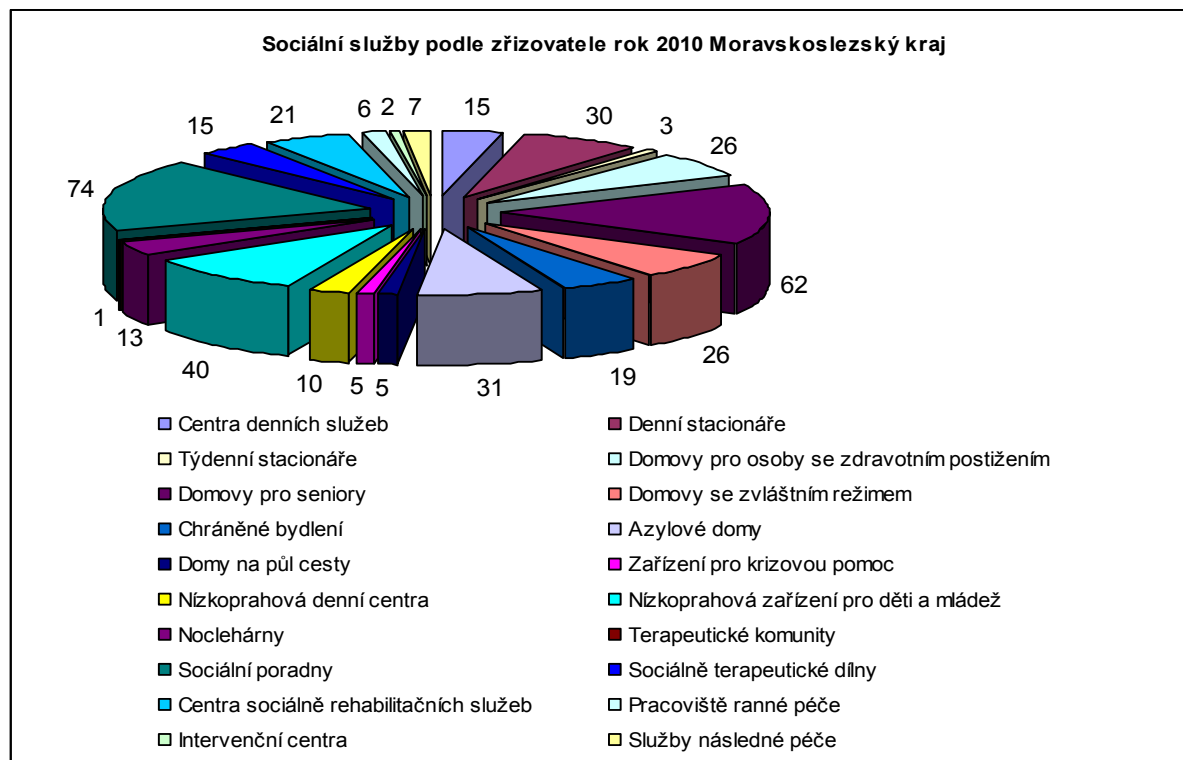
Změnu tak vítají i ostatní ústavy a často se jezdí do Hrabyně inspirovat. Současný ministr sociálních věcí, který změnu zákona připravil, si od ní slibuje efektivnější využití veřejných peněz. Státní příspěvek se tak díky ziskům ústavů bude snižovat.⁵⁴

Na konci roku 2009 bylo na území Moravskoslezského kraje 27 Domovů pro osoby se zdravotním postižením. Jejich kapacita činila dle údajů statistického úřadu 1586 lůžek. V roce 2010 počet těchto zařízení byl 26 s kapacitou 1479 lůžek.

⁵⁴ <http://ihned.cz/>

Druh služby	CELKEM		Státní		Krajské		Obecní		Církevní		Ostatní	
	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita
Centra denních služeb	15	151	0	0	1	15	5	36	4	30	5	70
Denní stacionáře	30	651	0	0	0	0	12	347	12	168	6	136
Týdenní stacionáře	3	42	0	0	0	0	1	25	2	17	0	0
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	26	1,479	1	168	14	929	6	295	4	65	1	22
Domovy pro seniory	62	4,815	0	0	15	1,102	26	2,873	14	555	7	285
Domovy se zvláštním režimem	26	1,188	0	0	9	444	9	526	3	97	5	121
Chráněné bydlení	19	327	0	0	9	190	3	38	5	58	2	41
Azylové domy	31	1,092	0	0	0	0	8	247	14	421	9	424
Domy na půl cesty	5	63	0	0	0	0	3	34	1	10	1	19
Zařízení pro krizovou pomoc	5	1	0	0	0	0	1	1	2	0	2	0
Nízkoprahová denní centra	10	0	0	0	0	0	1	0	5	0	4	0
Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	40	0	0	0	0	0	4	0	8	0	28	0
Noclehárny	13	241	0	0	0	0	2	18	5	103	6	120
Terapeutické komunity	1	15	0	0	0	0	1	15	0	0	0	0
Sociální poradny	74	0	0	0	7	0	7	0	17	0	43	0
Sociálně terapeutické dílny	15	209	0	0	3	80	1	40	8	61	3	28
Centra sociálně rehabilitačních služeb	21	46	0	0	0	0	0	0	12	15	9	31
Pracoviště ranné péče	6	0	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0
Intervenční centra	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Služby následné péče	7	15	0	0	0	0	0	0	1	0	6	15
Moravskoslezský kraj	411	10,335	1	168	58	2,760	91	4,495	122	1,600	139	1,312

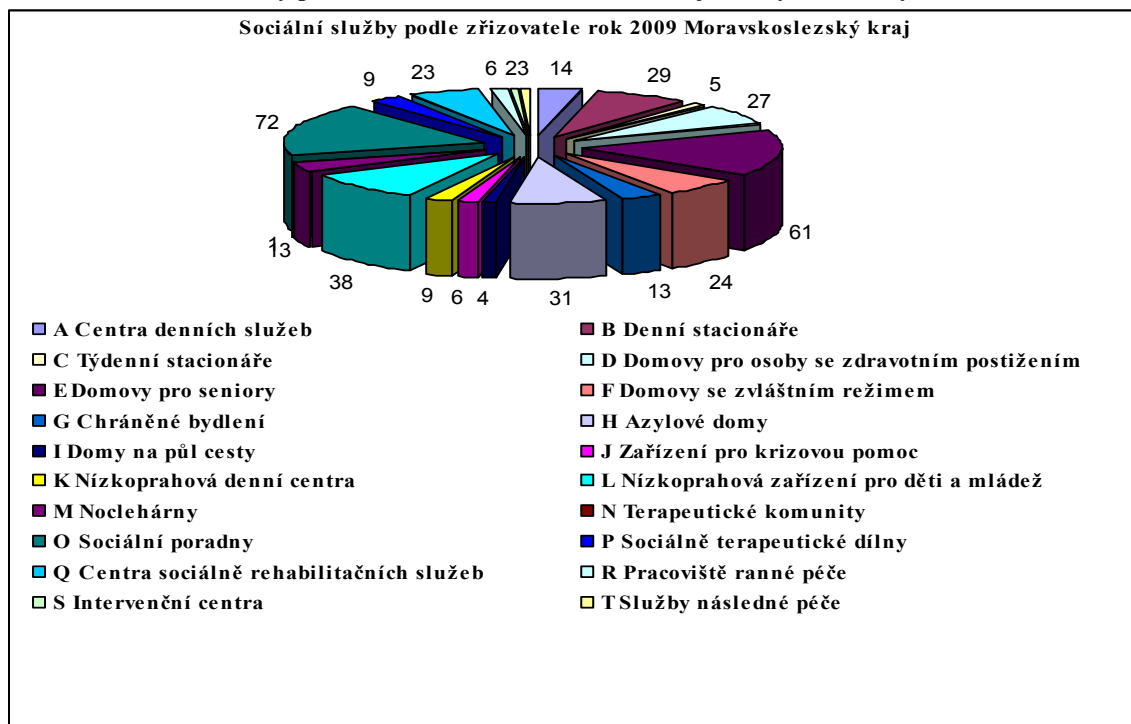
Tabulka 2 Sociální služby podle zřizovatele v roce 2010. Zdroj: Český statistický úřad



Graf 1 Sociální služby podle zřizovatele v roce 2010, dle tabulky č. 2. Vlastní zpracování

Druh služby	CELKEM		Státní		Krajské		Obecní		Církevní		Ostatní	
	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita
Centra denních služeb	14	183	0	0	1	15	4	44	4	30	5	94
Denní stacionáře	29	633	0	0	0	0	13	331	12	174	4	128
Týdenní stacionáře	5	62	0	0	0	0	2	35	3	27	0	0
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	27	1,586	1	168	14	1,009	7	323	4	64	1	22
Domovy pro seniory	61	4,683	0	0	15	1,142	24	2,643	14	559	8	339
Domovy se zvláštním režimem	24	1,188	0	0	9	469	9	560	3	97	3	62
Chráněné bydlení	13	214	0	0	5	122	2	13	4	51	2	28
Azylové domy	31	950	0	0	0	0	7	127	14	405	10	418
Domy na půl cesty	4	55	0	0	0	0	2	26	1	10	1	19
Zařízení pro krizovou pomoc	6	4	0	0	0	0	1	1	2	0	3	3
Nízkoprahová denní centra	9	0	0	0	0	0	1	0	5	0	3	0
Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	38	0	0	0	0	0	4	0	10	0	24	0
Noclehárny	13	232	0	0	0	0	2	28	5	87	6	117
Terapeutické komunity	1	15	0	0	0	0	1	15	0	0	0	0
Sociální poradny	72	0	0	0	7	0	7	0	16	0	42	0
Sociálně terapeutické dílny	9	106	0	0	1	0	1	40	4	66	3	0
Centra sociálně rehabilitačních služeb	23	178	0	0	0	0	0	0	14	20	9	158
Pracoviště ranné péče	6	0	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0
Intervenční centra	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Služby následné péče	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0
Moravskoslezský kraj	390	10,089	1	168	52	2,757	88	4,186	121	1,590	128	1,388

Tabulka 3 Sociální služby podle zřizovatele v roce 2009. Zdroj: Český statistický úřad

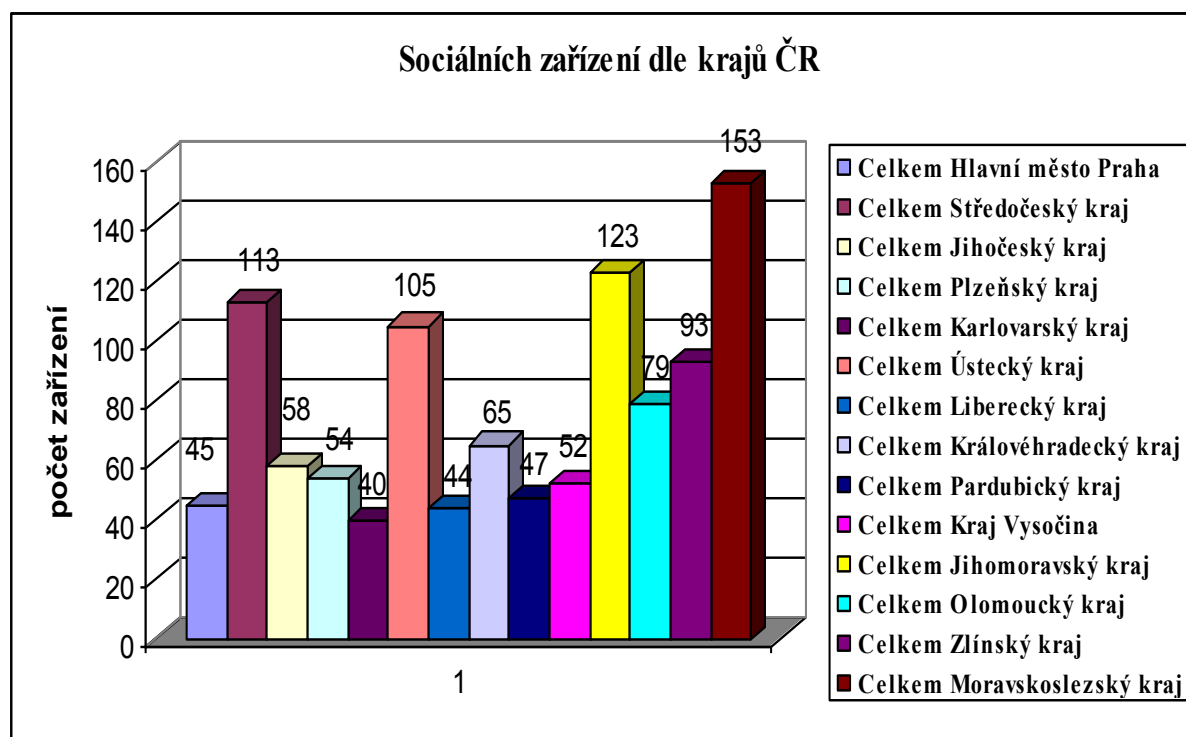


Graf 2 Sociální služby podle zřizovatele v roce 2009, dle tabulky č. 3. Vlastní zpracování

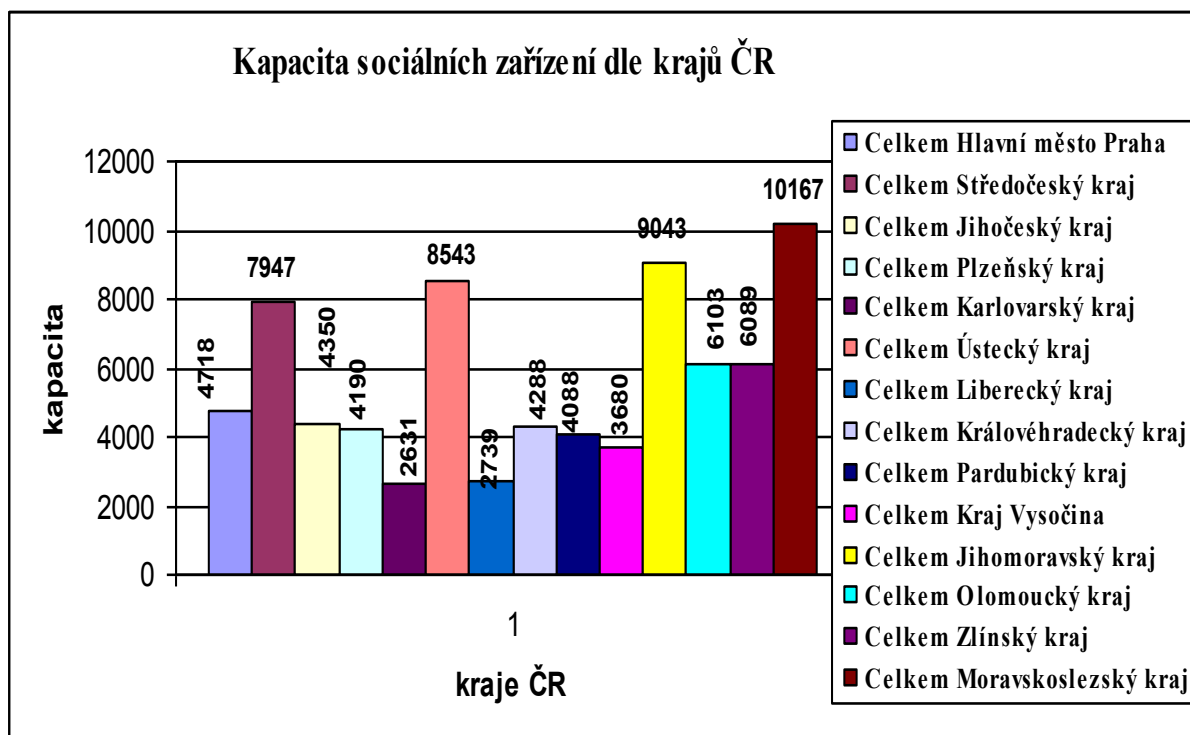
Z hlediska jednotlivých krajů ČR největší počet sociálních zařízení v Moravskoslezském kraji. Z toho ústav pro tělesně postižené je jeden s kapacitou 170 míst. Jednotlivé údaje jsou zachyceny v následující tabulce a grafu.

ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍ PÉČE v krajích České republiky	kapacita	počet
Celkem hlavní město Praha	4718	45
Celkem Středočeský kraj	7947	113
Celkem Jihočeský kraj	4350	58
Celkem Plzeňský kraj	4190	54
Celkem Karlovarský kraj	2631	40
Celkem Ústecký kraj	8543	105
Celkem Liberecký kraj	2739	44
Celkem Královéhradecký kraj	4288	65
Celkem Pardubický kraj	4088	47
Celkem Kraj Vysočina	3680	52
Celkem Jihomoravský kraj	9043	123
Celkem Olomoucký kraj	6103	79
Celkem Zlínský kraj	6089	93
Celkem Moravskoslezský kraj	10167	153

Tabulka 4 Zařízení sociální péče kraje. Zdroj: Český statistický úřad. Vlastní zpracování.



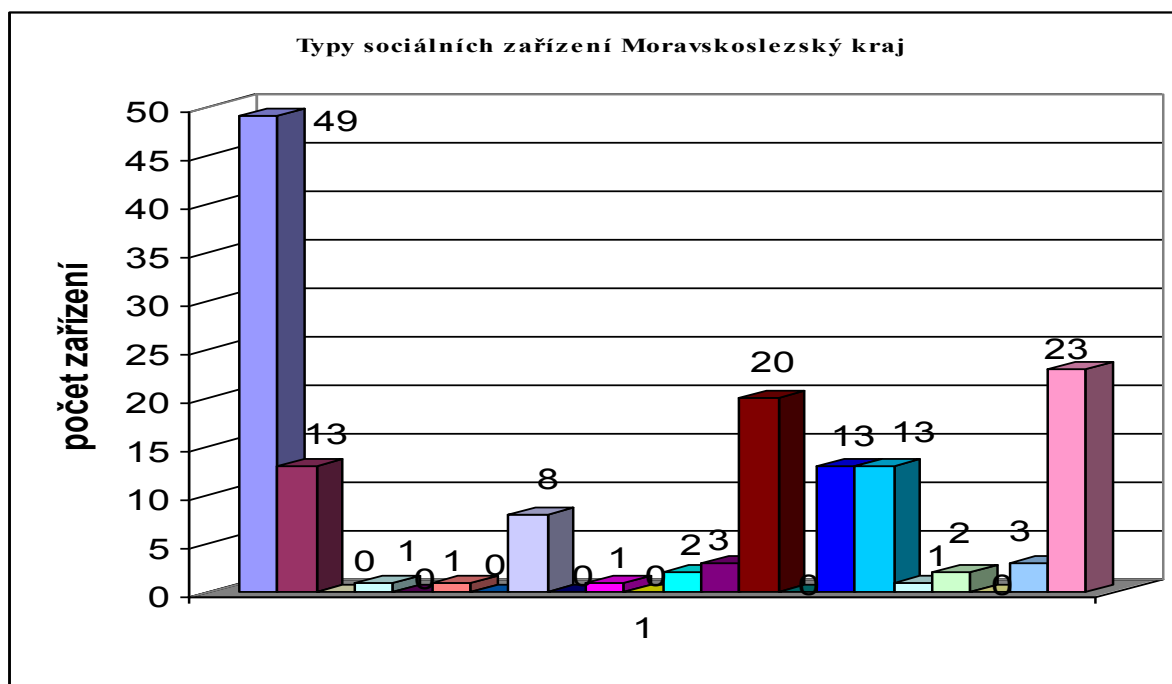
Graf 3 Sociální zařízení dle krajů ČR Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č.4



Graf 4 Kapacita sociálních zařízení dle krajů ČR. Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č. 4

Druh zařízení		CELKEM	
		počet	kapacita
A1A	Domov důchodců	49	4,888
A1B	Domov - pension pro důchodce	13	1,251
A1C	DD + DPD společné zařízení	0	
A2	Ústav pro TP dospělé občany	1	170
A3	Ústav pro TP dospělé občany s přidruženým MP	0	
A4	Ústav pro TP občany s více vadami	1	20
A5	Ústav pro SP dospělé občany	0	
A6	Ústav pro MP dospělé občany	8	620
A7	Ústav pro chronické alkoholiky a toxikomany	0	
A8	Ústav pro chronické psychotiky a psychopaty	1	30
B1	Ústav pro TP mládež	0	
B2	Ústav pro TP mládež s přidruženým MP	2	52
B3	Ústav pro TP mládež s více vadami	3	84
B4	Ústav pro MP mládež	20	1,523
C1*)	Vesničky SOS	0	
C2	Domov pro matky s dětmi	13	252
C3A	Azylové domy	13	533
C3B	Domy na půl cesty	1	95
C3C	Noclehárny	2	59
C3D	Zařízení pro denní pobyt osob bez přístřeší	0	
C4	Charitní domov pro řeholnice (obdoba DD)	3	164
C5	Ostatní zařízení	23	426
Celkem Moravskoslezský kraj		153	10,167

Tabulka 5 Zařízení sociální péče dle typu, Moravskoslezský kraj. Zdroj: Český statistický úřad



Graf 5 Typy sociálních zařízení. Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č. 5

3.1.5. Podmínky přijetí

Podle oficiálních pravidel poskytuje ÚSP pobytové služby tělesně postiženým osobám, které mají sníženou soběstačnost a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc; tuto pomoc nelze zajistit v přirozeném sociálním prostředí, jinými dostupnými službami. Cílovou skupinou jsou občané starší 18 let, s trvalým pobytem na území České republiky nebo států Evropské unie.

3.1.6. Poslání organizace

ÚSP Hrabyně - Domov pro osoby se zdravotním postižením poskytuje celoroční pobytové služby těžce tělesně postiženým osobám, které mají sníženou soběstačnost a jejich situace vyžaduje pravidelnou pomoc. Posláním ústavu je zajistit péči tělesně postiženým občanům starším 18 let a seniorům, kteří používají kompenzační pomůcky.

Poskytuje **celoroční pobytovou službu** v domově pro osoby se zdravotním postižením, **pobytovou odlehčovací službu po dobu dvou měsíců**, popřípadě maximálně tří měsíců občanům s tělesným postižením, kteří užívají kompenzační pomůcky a pobytovou

odlehčovací službu po dobu dvou, maximálně tří měsíců osobám s tělesným postižením v krizi.

ÚSP Hrabyně vytváří podmínky pro aktivní život uživatelů, podporuje využívání veřejných zdrojů a služeb. Přes veškerou nepříznivou životní situaci uživatelů, podporuje zachovávání rodinných vazeb a vazeb na přirozené sociální prostředí.

3.1.7. Dlouhodobé cíle

Zajistit kvalitní poskytování sociálních služeb v ÚSP prostřednictvím:

- poskytování služeb na základě potřeb uživatelů
- zlepšení týmové spolupráce všech zaměstnanců, prosazení změny v myšlení a chování směrem k vytváření rovnocenného, partnerského vztahu mezi zaměstnanci a uživateli sociálních služeb, zdokonalení systému řízení organizace, rozdělení kompetenci a pravomoci mezi jednotlivé zaměstnance s popisem pracovních povinností a aktivit k zajištění zpětné vazby,
- zajištění podmínek pro odpovídající, důstojný a efektivní provoz s ohledem na potřeby uživatelů.

3.1.7.1. Cíle

- zabezpečovat klientům komplexní zajištění základních potřeb, s důrazem na soukromí a individualitu klienta
- prostřednictvím léčebné preventivní péče včetně rehabilitace, psychosociálních a ostatních služeb vytvářet podmínky pro plnohodnotný život, srovnatelný se způsobem života vrstevníků v běžném sociálním prostředí
- podporovat, vytvářet a udržovat vztahy uživatelů s vlastními rodinami a ostatními blízkými osobami, podpora v navazování přátelských mezilidských vztahů, podpora v prožívání samostatného života
- v maximální míře možná podpora soběstačnosti
- vytvářet podmínky pro aktivní prožívání volného času
- možnost rozvíjet osobnost klientů při pracovních činnostech, zájmových a terapeutických aktivitách (ergoterapie, muzikoterapie, hipoterapie, canisterapie)

- tendencí v práci zaměstnanců ústavu je hledání nových cest k udržování, v individuálních případech i ke zvyšování úrovně pohybových, rozumových, komunikačních i praktických schopností a dovedností uživatelů a tím ke zlepšování jejich života
- pomoc při zprostředkování práce a pracovního uplatnění, pomoc při zvyšování kvalifikace.⁵⁵

3.1.8. Dosavadní způsob komunikace s veřejností

Ústav má zpracován soubor informací o své službě, který je dostupný veřejnosti prostřednictvím:

- informační brožura
- webové stránky
- informační leták
- zveřejnění v adresáři poskytovatelů sociálních služeb MPSV
- zveřejnění ve Zlatých stránkách
- zveřejnění v seznamu organizací
- zveřejnění registru poskytovatelů

Způsob komunikace ÚSP se děje prostřednictvím webových stránek, na kterých může potenciální žadatel nalézt veškeré informace týkající se přijetí do ústavu. Jsou zde vystaveny tiskopisy žádostí pro odlehčovací služby tak i žádosti o celoroční pobyty. Tiskopisy lze vyplnit v přímo v počítači a spolu s vyjádřením lékaře zaslat na adresu ústavu. Na základě žádosti o přijetí na celoroční pobyt navštěvují pak pracovníci sociálního oddělení, spolu s ústavním psychologem či psychiatrem potenciálního uživatele přímo v místě trvalého pobytu, popř. v zdravotnickém či jiném zařízení, kde potenciální uživatel pobývá.

V ostatních případech komunikace probíhá prostřednictvím pošty, případně osobní návštěvou rodinného příslušníka v ústavu v Hrabyni, kde pracovníci sociálního oddělení podají osobně veškeré informace, případně zájemce provedou po zařízení.

3.1.8.1. Vnitřní komunikace

⁵⁵ www.usphrabyne.cz/zveřejnění

Komunikace uvnitř organizace je dosti složitá s ohledem na strmou organizační strukturu. Naproti tomu velkým pozitivem je to, že zařízení funguje v rámci jedné budovy a komunikace probíhá buď přes personální oddělení nebo sekretariát ředitele. Velká část informací přichází prostřednictvím intranetu, popřípadě telefonicky.

Ústav sociální péče nepublikuje žádný interní časopis. Zprávy v tisku jsou jen výjimečné. Pro uživatele pořádá každoročně **sportovní hry** spolu se sportovním klubem tělesně postižených, **turnaj v kuželnách, ECCE HOMO** - soutěž v jízdě na elektrickém vozíku, **Putovní pohár v minigolfu**, který pořádá pro celý areál rehabilitačního centra. Pro zaměstnance pořádá jednou za dva roky turnaj v kuželnách. Tento turnaj měl premiéru v roce 2003, kdy ústav slavil 30. výročí založení. Organizování tohoto turnaje mělo patřičný ohlas. Tehdy se ho zúčastnili zástupci všech oddělení ústavu a fantazie oblečení a názvu jednotlivých družstev nebralo konce. Kromě toho se organizuje pečení palačinek, bramborových placků a smaženice, mikulášská nadílka, Josefovská zábava, vánoční koncerty. Akce probíhají buď na terase ústavu, v parku, případně v čítárně, která je pro to patřičně vybavena. Ze všech těchto akcí se pořizují fotodokumentace, kterou je možno shlédnout na intranetu.

3.1.8.2. Vnější komunikace

V ÚSP není osoba, která by se touto činností zabývala. Veškerá vnější komunikace probíhá prostřednictvím vedení ústavu a jednotlivých vedoucích úseku. Zaměstnanci, kteří v ústavu pracují jsou především odborníci ve svém oboru a mnozí z nich se ve svém volném čase raději věnují některým uživatelům než rozvoji vztahu s veřejností. Pozitivním krokem byla jednak podpora vedení v založení sportovního klubu tělesně postižených a Květinového parku osobností, které usnadnily a především podpořily proces přijímání sponzorských darů. Od roku 2004, kdy vznikl Květinový park osobností, se vysazují každoročně květinové kruhy, které jsou určeny českým osobnostem z řad sportovců, zpěváků a herců. Tito jsou vedením ÚSP osloveni a jeden z nich je pak pozván ke slavnostnímu otevření. Na webových stránkách Květinového parku osobností se můžeme seznámit s řadou z nich, kteří Hrabyni navštívili.

Každoročně, jak již bylo zmíněno, pořádá ÚSP a sportovní klub TP sportovní hry, na které jsou zváni zástupci zřizovatele ústavu - MPSV, Krajského úřadu v Ostravě, firem, které se podílely na opravách areálu ústavu, pojišťovny Kooperativa, se kterou ústav dlouhodobě spolupracuje i zástupci menších firem, které jsou nějakým způsobem s ústavem spojeni

(pekárna Gobe Pišť, Bivoj Opava, Globus a další dodavatelé). Všichni tito jmenovaní nějakým způsobem podporují dobrou věc a u příležitosti konání her přispívají sponzorskými dary.

Velkou událostí pro celé Rehabilitační centrum v Hrabyni a jeho okolí byla výstava obrazů Karla Gotta, který se také osobně zúčastnil slavnostního otevření květinového parku.

3.1.9. Rozpočet

Ústav sociální péče je jedním z pěti ústavů, který je přímo řízen Ministerstvem práce a sociálních věcí v Praze. Tento zřizovatel přiděluje ústavu příspěvek na provoz a mzdy zaměstnanců. Část příjmu získává od svých klientů ve formě úhrad za pobyt a část ze zisku z poskytování služeb - dopravy, stravování, dodávky tepla a nájmu nebytových prostor.

Případné sponzorské dary, které ústav získá, vynakládá na zlepšování prostředí uživatelů ústavu.

3.1.10. SWOT analýza

K tomu, abychom stanovili efektivní komunikační strategii, musíme nejprve provést celkový rozbor, který by napomohl k poznání organizace a ucelení jejich vlastností. K tomu se nejčastěji využívá SWOT analýza. Je to metoda, která slouží k určení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitosti (Opportunities) a hrozeb (Threats). Výstup této metody je využíván jako zdroj kvalitních informací, které jsme nabyli vzájemnou interakcí jednotlivých faktorů, které zúročíme při tvorbě komunikační strategie. V našem případě je možné znázornit analýzu následovně:

Silné stránky (Strengths)

- ojedinělé zařízení v moravskoslezském regionu
- vysoká odborná úroveň zaměstnanců a vedení ústavu
- pozitivní přístup ke změnám a novinkám
- dobré kontakty na významné osobnosti
- pozitivní reference a výsledky
- kladný postoj veřejnosti k NO

Slabé stránky (Weaknesses)

- absence jasně formulované komunikační strategie
- nízké a zkreslené informace veřejnosti o zařízení
- strmá organizační struktura a počet vedoucích pracovníků
- nedostatečná komunikace uvnitř organizace

Příležitosti (Opportunities)

- využití potenciálu kontaktů s významnými lidmi
- vnímání veřejností s potřebami neziskových organizací
- získávání nových finančních zdrojů
- míra solidarity veřejností
- využití potenciálu zaměstnanců

Ohrožení (Threads)

- ohrožení dosavadních finančních zdrojů následkem nevhodné komunikační strategie
- prohlubování finančního deficitu
- nedostatek zájmu v důsledku neúčinné a nedostatečné komunikace
- ztráta sponzorů organizace
- snižování příspěvku na provoz ze strany zřizovatele

SWOT ANALÝZA



Obrázek 6 SWOT analýza. Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:SWOT_cs.svg

Jak už bylo zmíněno, je tato organizace přímo řízená Ministerstvem práce a sociálních věcí a tudíž financována ze státního rozpočtu. Provoz celé organizace závisí na výši příspěvku ze strany ministerstva. Záleží, jak se bude dále vyvíjet ekonomická situace země. Je pravdou, že klienti hradí pobyt a stravu ze svých invalidních důchodů a příspěvku na péči, provoz celého ústavu je financován z rozpočtu. Důležitou roli hraje jasná definice komunikační strategie, použití vhodných prostředků ke zviditelnění organizace. Tady je na místě zmínit se právě o webových stránkách, které by měly přispět k jasné a výstižné informovanosti veřejností. Na webových stránkách by měly být umístěny dostatečné, pravdivé informace o poskytovaných službách a včasné a pravidelné aktualizace by měly být samozřejmostí. Neměla by tam být umístěna taková sdělení o prováděných kurzech, které ve skutečnosti organizuje někdo jiný. Jedná se o klamavou reklamu pro případné zájemce. Špatná ekonomická situace může zhoršit i získávání nových sponzorů, jak ze strany organizací, tak fyzických osob a tím i dalších finančních prostředků. Nízké povědomí o této organizaci může ohrozit její další financování, převážně činností, které se týkají kulturních a sportovních akcí klientů, na které právě přispívají již zmínění sponzoři. Nedostatek informací vyvolává u lidí nedůvěru v taková zařízení. Je proto na místě zveřejňovat každoročně výroční zprávy o hospodaření daného zařízení, aby veřejnost byla informovaná, jak je nakládáno s veřejnými financemi. K tomu slouží webové stránky organizace. Protože jsou ještě mezi námi občané, kteří nemají přístup na internet, bylo by vhodné pro takovou veřejnost vydat malou brožuru s patřičnými informacemi o tomto zařízení.

Aby se organizace vyrovnala s případným vnějším ohrožením, musí být silná uvnitř. Proto by měla zaměřit na svou činnost, jednat na organizační strukturu a na vhodnou komunikaci uvnitř organizace. Strmá organizační struktura s širokým členěním a množstvím vedoucích pracovníků určitě nepřispěje k rychlé a efektivní komunikaci. Špatná vnitřní komunikace úzce souvisí i s přístupem vedení organizace k jednotlivým úsekům. Tím, že se preferují určité pracovní kolektivy, určitě nepřispívá k pozitivní a efektivní komunikaci.

3.2. Výzkum a jeho výsledky

Cílem této práce je vytvořit komunikační strategii, která pomůže vybudovat a posílit vztah veřejnosti k Ústavu sociální péče v Hrabyni a která především zlepší povědomí a informovanost o této organizaci. Aby tato komunikační strategie nebyla podložena pouze

hypotézami, bylo potřebné získat konkrétní data, která pomohou lépe odhalit aktuální situaci a případně odkrýt možné příčiny nedostatků.

3.2.1. Cíl výzkumu

Již v úvodu jsem se zmínila o tom, co mě vedlo k tomu, vypracovat komunikační strategie ÚSP. Hlavním důvodem bylo rozšířit povědomí co nejširšího počtu lidí o zmíněné organizaci a její dosavadní způsob vnější komunikace. Výzkum bude tedy nasměrován k poznání skutečnosti, ve které se daná organizace nachází.

3.2.1.1. Stanovení hypotéz a výzkumných metod

H1: Veřejnost má minimální a nebo vůbec žádné povědomí o ÚSP Hrabyně.

H2: Dosavadní komunikace s veřejností je nedostatečná.

Pro ověření těchto hypotéz bude potřeba získat data od většího vzorku lidí, aby bylo možné vytvořit skutečný a objektivní obraz o organizaci. Zvolila jsem proto dotazníkovou metodu, prostřednictvím které získám požadované údaje.

3.2.2. Metoda sběru dat

K dotazníkovému šetření jsem využila webové stránky www.vyplnto.cz, které poskytují bezplatné šetření. Výhodou tohoto šetření je, že po ukončení vystaveného dotazníku obdrží žadatel jak grafické zpracování zjištěných dat tak i přehledné tabulky. Dotazník byl vystaven na webu v době od 29.9. 2012 do 16.10. 2012 a byl určen všem osobám, které se přihlásily na uvedené internetové stránky. Pro tento způsob zveřejnění jsem se rozhodla z důvodů získání co nejobjektivnějších dat, zpřístupnění co nejširšímu okruhu lidí, kteří mají přístup na internet a snadný způsob vyplňování. Grafické zpracování z průzkumu bude sloužit jako podklad k vlastnímu grafickému zpracování.

Zveřejnění odkazu na příslušné stránky dotazníku jsem provedla prostřednictvím sociálních sítí, část respondentů jsem oslovila osobně. Podle výsledných údajů, které vygeneroval systém webu byla návratnost 59,8 %, což považuji za úspěch. Celkem se tohoto šetření

zúčastnilo 114 respondentů různých věkových kategorií od 15-ti let výše. Úplný dotazník je uveden v příloze 2. této práce.

3.3. Dotazník 1

1. Kolik si myslíte, že je na území České republiky zařízení, která poskytují péči tělesně postiženým? (povinná otázka)

Odpověď	Pouze 1	2-3	4-7	8 a více
Počet	1	7	34	72
Podíl	0,88%	6,14%	30,70%	63,16%

Tabulka 6 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z počtu odpovědi je patrné, že mají lidé představu o počtu sociálních zařízení, která péči poskytují. Nerozlišují však specifikaci zmíněných zařízení.

2. Slyšel/a/ jste někdy o Ústavu sociální péče? (povinná otázka)

Odpověď	ano	ne
Počet	89	25
Podíl	78,07%	21,93%

Tabulka 7 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z odpovědi vyplývá, že skoro 80% respondentů někdy o tomto zařízení něco slyšeli, případně četli.

3. Spolupracoval/a/ jste někdy s tímto zařízením?

Odpověď	ano	ne
Počet	16	98
Podíl	14,04%	85,96%

Tabulka 8 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří v otázce č.2 odpověděli ano. Z počtu 89 spolupracovalo s ústavem pouze 16 respondentů.

4. O jakou spolupráci se jednalo (nepovinná otázka)

Jednalo se o exkurzi v rámci studia, bývalí zaměstnanci, dobrovolníci, kulturní vystoupení v areálu rehabilitačního centra, v pozici dodavatele informačního systému, rodinný příslušník, který má příbuzného v ústavu a dochází na návštěvy, v rámci televizního pořadu o tělesně postižených.

5. Ústav sociální péče vnímáte (stupnice 1 velmi pozitivně - 5 velmi negativně)

1 velmi pozitivně	2 pozitivně	3 neutrálně	4 negativně	5 velmi negativně
27	34	42	6	5
23,68 %	29,82 %	36,84 %	5,26 %	4,39 %

Tabulka 9 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ve většině případů respondenti hodnotili ústav kladně, ale necelých 10 % respondentů hodnotí toto zařízení záporně. Negativní vnímání tohoto zařízení pramení buď ze špatné osobní zkušenosti s takovým typem zařízení, případně z neprofesionálního chování některého ze zaměstnanců ústavu nebo mohou mít dojem, že zařízení tohoto typu nejsou vůbec potřebná a uvítali by jiný způsob, jak pomoci lidem se zdravotním postižením.

6. Zakroužkujte činnosti, které si myslíte, že ústav poskytuje? (povinná otázka)

Odpověď	Sociální péče	Zdravotnická p.	Logopedická p.	Psychologická p.
Počet	104	91	26	82
Podíl	91,23%	79,82%	22,81%	71,93%

Tabulka 10 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z výše uvedených odpovědí je patrné, že lidé si uvědomují, jaké služby jsou pro toto zařízení prioritní a které jsou doplňující. Překvapilo mě, jak velký podíl zaujímá psychologická péče.

7. Zaregistroval/a/ jste v poslední době zprávu o tomto zařízení v médiích?
(povinná otázka)

Odpověď	Ano 1- 4	Ne, žádnou
Počet	24	90
Podíl	21,05 %	78,95%

Tabulka11 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tato otázka se týká obou hypotéz. Z odpovědi vyplývá, že veřejnost nemá dostatečné informace o této organizaci. Které informace veřejnosti unikly, zjistíme v následujících otázkách.

8. Zdá se Vám komunikace ústavu sociální péče dostačující? (povinná otázka)

Odpověď	Ne, uvítal/a/bych více informací	Ano, je dostačující	Vzhledem k charakteru org. není potřeba budovat vztah s veřejností
Počet	77	20	17
Podíl	67,54%	17,54%	14,91%

Tabulka 12 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

I tento výsledek je důkazem toho, že komunikace je nedostačující. Na druhé straně si respondenti myslí, že takto zaměřená organizace, poskytující péči zdravotně postiženým, se hlavně zaměřuje na své poslání a volí proto vhodnější komunikaci, která ovšem také podává patřičné informace.

9. Viděl/a/ jste někdy webové stránky organizace ? Jak na Vás působí? (povinná otázka)

Odpověď	Ne, ještě jsem se s nimi nesetkal	Ano, viděl/a/ a líbí se mi	Viděl/a/ nelíbí se mi	Změnil/a/ bych...
Počet	99	7	6	2
Podíl	86,84%	6,14%	5,26%	1,75%

Tabulka 13 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výsledek nás přesvědčuje o tom, že lidé hledají na internetu informace, týkající služeb poskytovaných zdravotně postiženým teprve tehdy, až je nutně potřebují sami nebo jejich příbuzní či známí.

10. V případě, že jste se stránkami setkal/a/, chybí Vám na nich určité informace? (nepovinná otázka) respondent napsal odpověď vlastními slovy.

- Chybí přehledné informace o tom, kolik to stojí daňového poplatníka
- Jsou dostačující
- Nevím

- Zvýraznit dosažené výsledky
- Zvýraznit dosažené výsledky poskytovaných služeb klientům vzhledem k finančním prostředkům a snažit se ještě o vyšší zkvalitnění soc. služeb v dalších letech.

11. Při hledání požadované informace fungují webové stránky správně? Zdají se Vám přehledné nebo se v nich spíše ztrácíte? (nepovinná otázka)

Odpověď	Jiná odpověď	Ano, najdu informace	Spíše se v nich ztrácím	Ne, nenajdu co potřebuji
Počet	34	16	9	4
Podíl	53,97%	25,4%	14,29%	6,35%

Tabulka 14 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

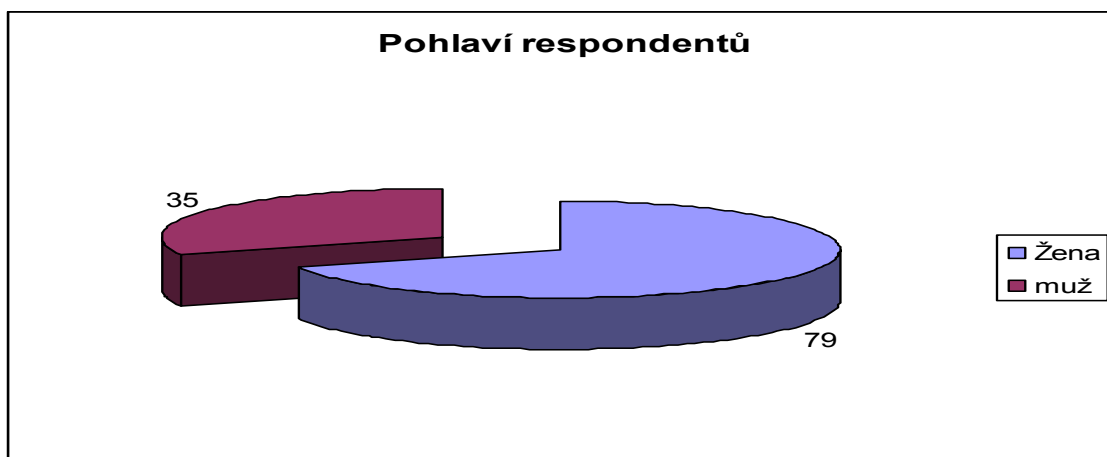
Z výsledku šetření vyplývá, že webové stránky podávají pouze informace týkající se pobytových služeb a úhrady za pobyty. Určitě by lidé rádi nahlédli do nitra organizace formou fotodokumentace ať už z prostor rehabilitace, ergoterapie, ukázky výrobků či fotky z kulturních akcí klientů, zaměstnanců a ostatních obyvatel rehabilitačního centra.

Poslední otázky jsou zaměřeny na identifikaci respondentů, týkají se pohlaví a věku. V případě pohlaví jasně dominují ženy v počtu 79, muži v počtu 35 zaostávají. Co se týká věkové kategorie převažovala kategorie 21-30, následuje kategorie 31-40 let. V celkovém průzkumu se zúčastnily všechny zastoupené věkové kategorie. Nejvyšší podíl dosáhla kategorie respondentů v rozmezí 20 – 40 let, procentuálně vyjádřeno 82 %. To dokazuje, že tato generace nejvíce využívá internetovou komunikaci. Výsledky vidíme v následujících tabulkách.

12. Jste muž - žena? (povinná otázka)

Odpověď	Žena	muž
Počet	79	35
Podíl	69,3%	30,7%

Tabulka 15 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

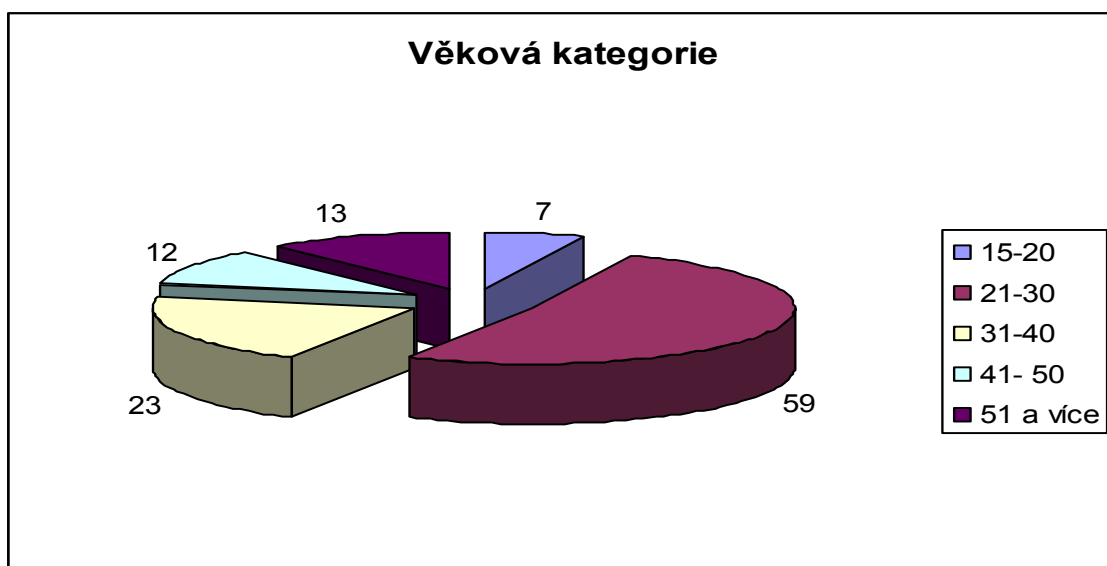


Graf 6 Vlastní zpracování dle tabulky 15

13. Věková kategorie (povinná otázka)

Odpověď	15-20 let	21-30 let	31- 40 let	41-50 let	51 a více let
Počet	7	59	23	12	13
Podíl	6,14%	51,75%	20,18%	10,53%	11,4%

Tabulka 16 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



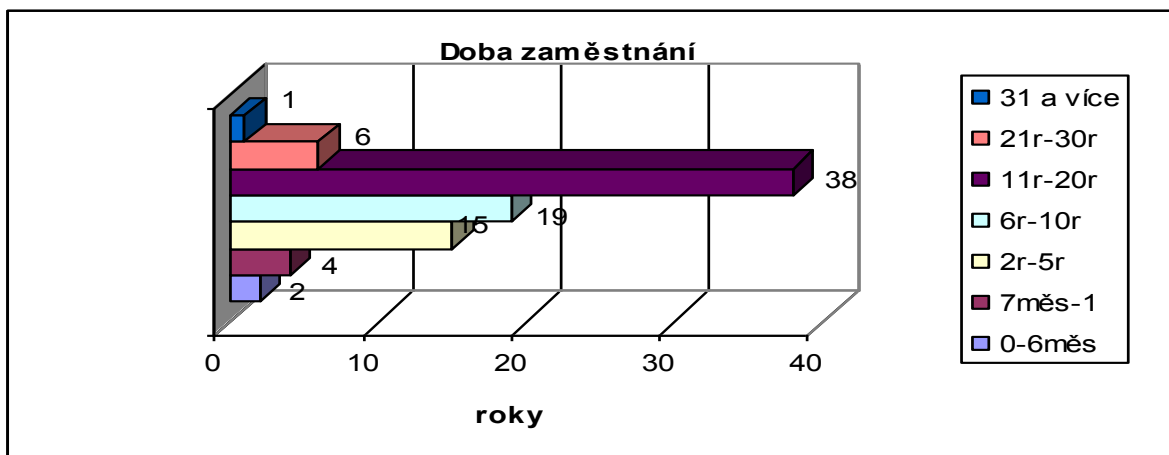
Graf 7 Vlastní zpracování dle tabulky 16

3.3. Dotazník 2

Dotazníkovou metodou jsem provedla ještě **průzkum uvnitř organizace**, na které jsem chtěla ověřit, jak probíhá komunikace interní, zda je dostačující a jak ji hodnotí zaměstnanci. Dotazníky jsem rozdala prostřednictvím vedoucích jednotlivých oddělení. Celkem se

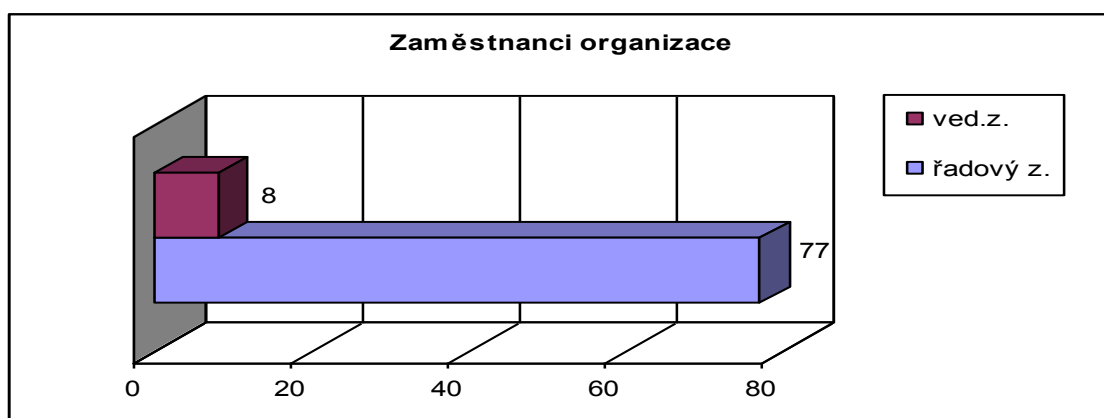
průzkumu zúčastnilo 85 respondentů z celkového počtu 120 dotazníků. Návratnost činí 70,83%. Průzkum proběhl v době od 18.10. 2012 – 30.10. 2012.

1. Jak dlouho pracujete v ÚSP Hrabyně ?

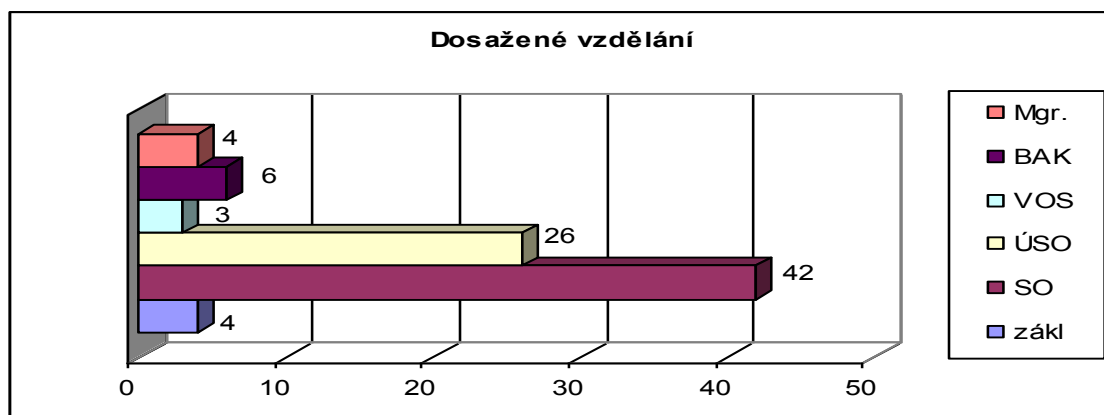


Nejvíce zaměstnanců v počtu 38 pracuje v ústavu v rozmezí 11-20 let, následuje kategorie 6-10 let v počtu 19, třetí příčku obsadila kategorie 2-5 let v počtu 15 zaměstnanců. Z těchto čísel lze usoudit, že v organizaci je malá fluktuace zaměstnanců, odcházejí jen zaměstnanci do starobního důchodu a nebo zaměstnankyně na mateřskou dovolenou.

2. Jakou zastáváte funkci ?

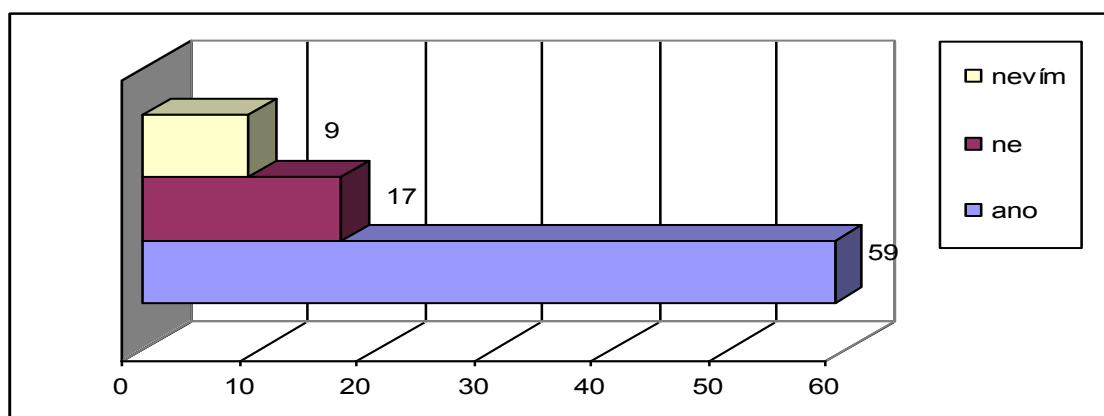


3. Nejvyšší dosažené vzdělání ?



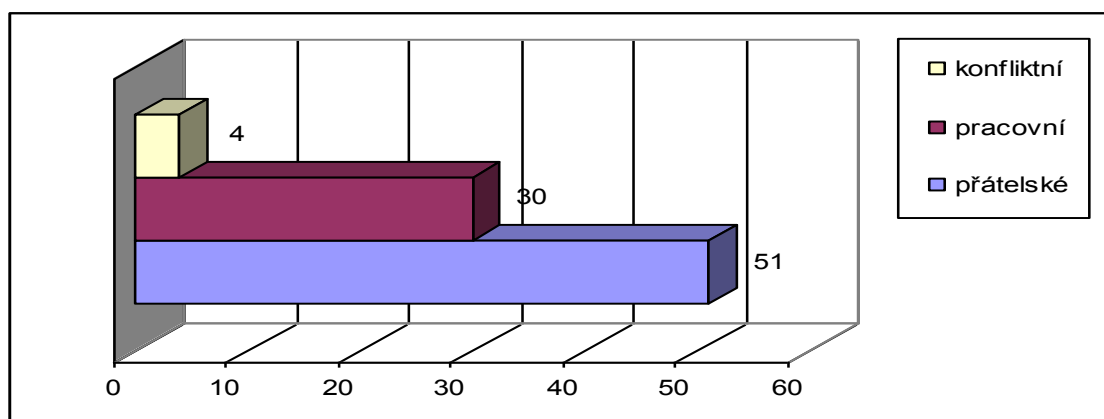
Z dotazovaných respondentů má vysokoškolské vzdělání 10 zaměstnanců, 26 zaměstnanců ÚSO, nejvyšší počet zaujímají zaměstnanci se středním vzděláním. Je to kategorie pracovníků v sociálních službách, pracovníků ve stravovacím provozu a údržbě.

4. Myslíte si, že na vašem oddělení funguje týmová práce?

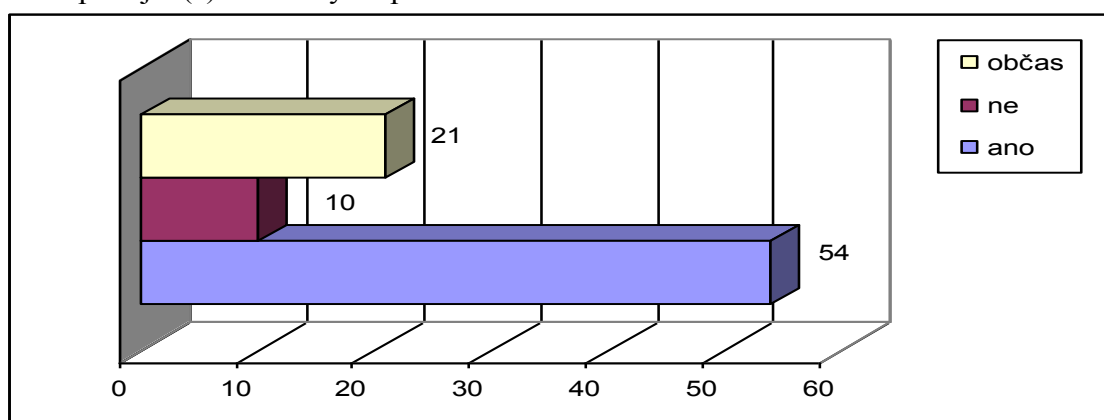


Většina respondentů je přesvědčena o týmové práci na svém pracovišti. Takové prostředí je předpokladem dobré spolupráce na jednotlivých odděleních. Záleží však na tom, jaké vztahy mají jednotliví zaměstnanci mezi sebou. To je náplní další otázky.

5. Jaké vztahy převládají na vašem pracovišti?

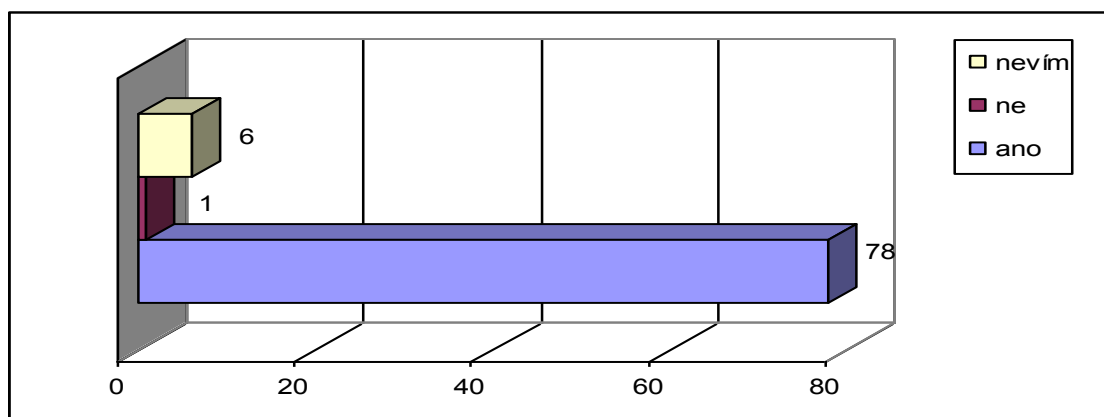


6. Jste spokojen(a) se vztahy na pracovišti?



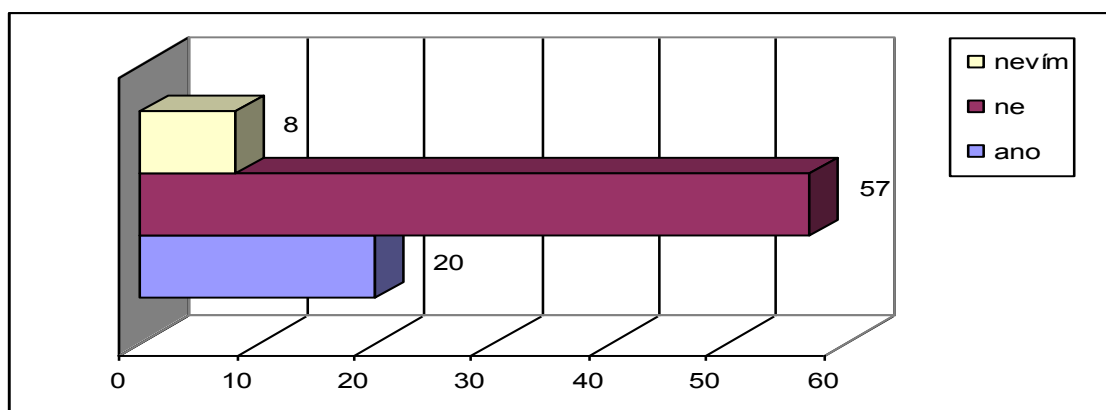
Z obou posledních otázek vyplývá, že oslovení respondenti jsou spokojeni se vztahy na pracovišti. Není však zanedbatelné i to, že skoro polovina dotazovaných se staví k těmto otázkám negativně. Pro zjištění příčiny nespokojenosti by byla třeba detailnější analýza, která by byla možná, pokud by tito zaměstnanci byli ochotni specifikovat důvod nespokojenosti.

7. Snažíte se při řešení protikladů dojít ke kompromisu?



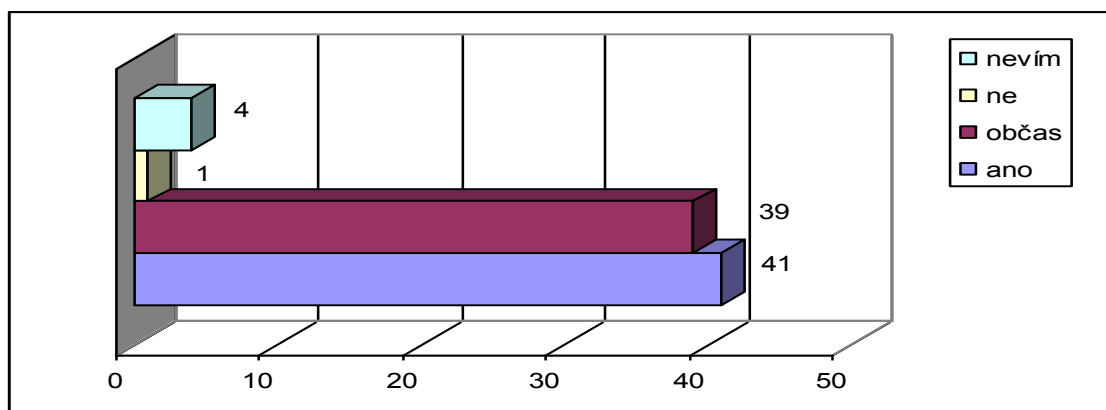
Z odpovědi vyplývá snaha řešit případné konflikty na pracovišti kompromisem ke spokojenosti obou stran, což má určité pozitivní vliv na celkovou atmosféru na pracovišti.

8. Snažíte se vždy prosadit svůj názor ?



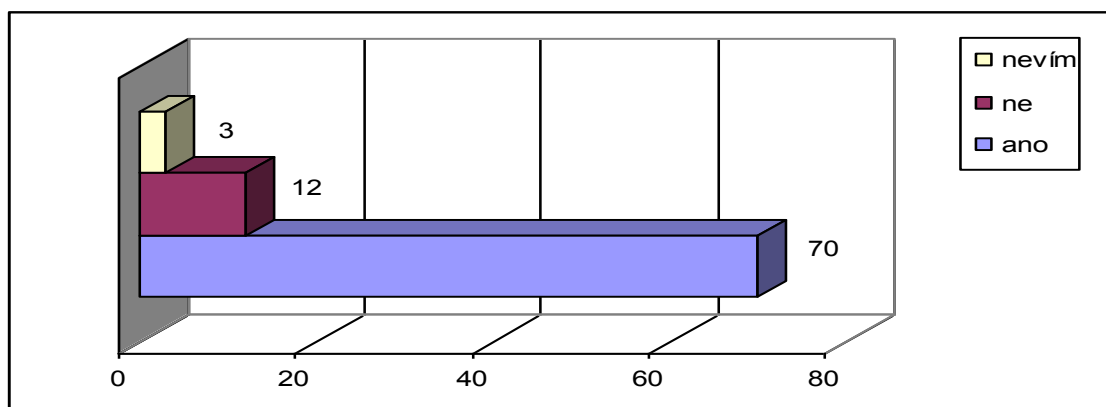
Více než polovina respondentů neprosazuje svůj názor, snaží se dospět ke kompromisu, záleží však na osobnosti každého zaměstnance jakou má povahu a čeho se případně krizová situace týkala.

9. Spolupracujete při řešení protikladů s kolegy na pracovišti?

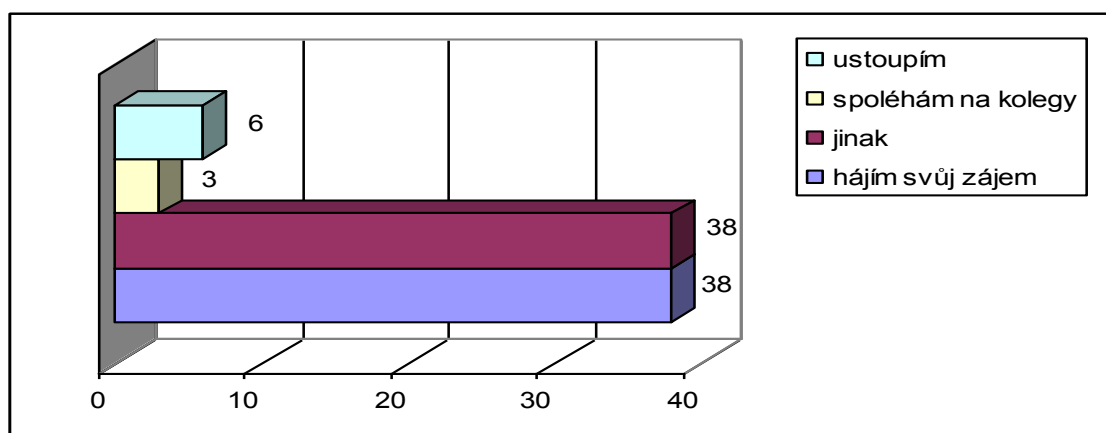


I z těchto odpovědí vyplývá převážně dobrá spolupráce na pracovištích, kdy se všichni společně snaží vyřešit problémovou situaci ve prospěch obou protistran. Svědčí to určitě o dobrých mezilidských vztazích na pracovišti.

10. Snažíte se vyhýbat konfliktům?

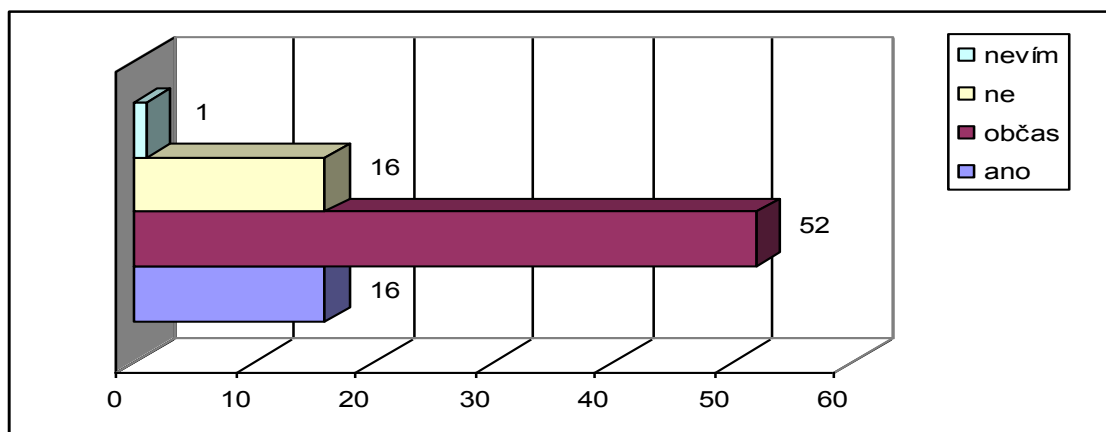


11. Jak řešíte konfliktní situace?



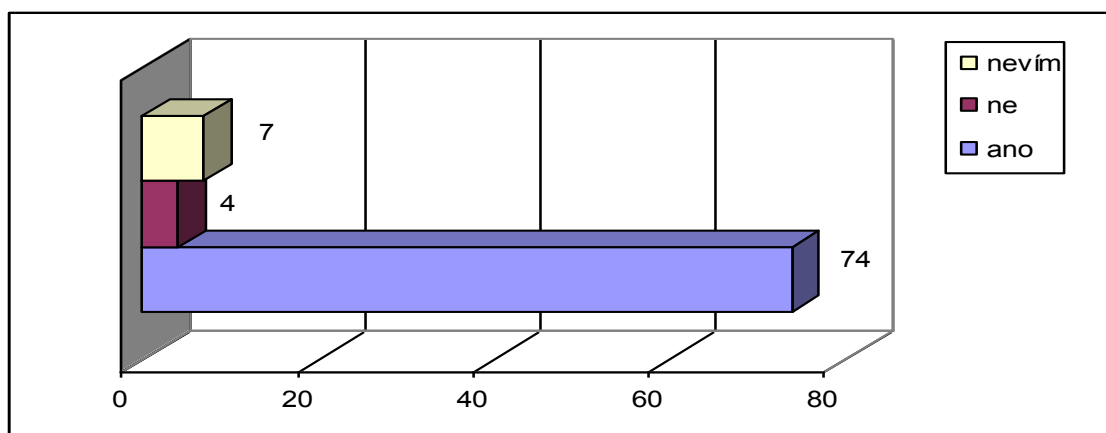
Tyto výsledky nás informují o tom, že respondenti se konfliktům nevyhýbají, buď hájí svůj zájem, když si jsou jisti, že mají pravdu, nebo by danou situaci řešili jinak.

12. Cítíte se často ve stresu a pod tlakem?



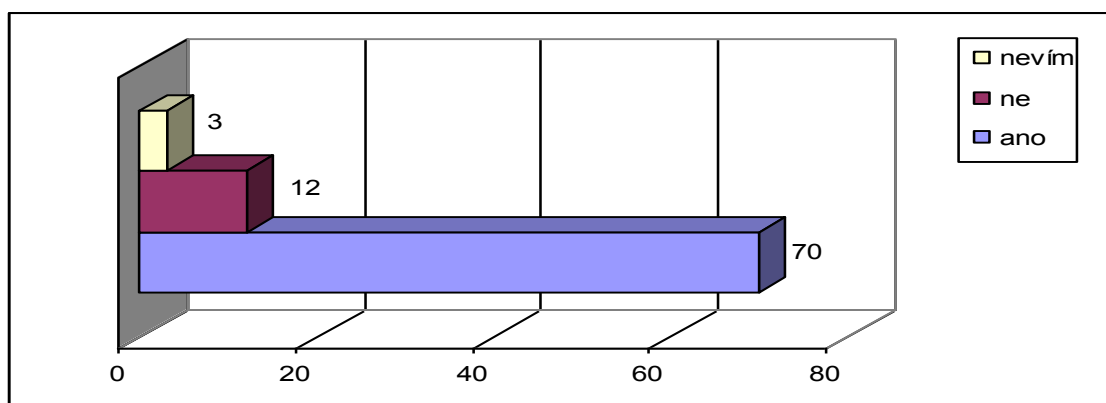
Odpovědi ano i ne jsou ve stejném počtu, většina se cítí jen občas pod tlakem.

13. Jste schopni zvládnout množství práce ?



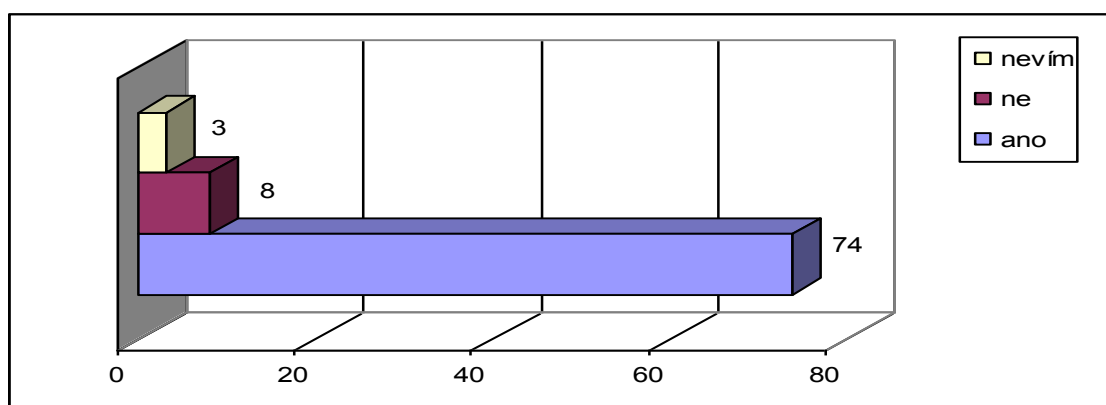
Jen 11 respondentů se cítí na to, že přidělenou práci nezvládne, ostatní v počtu 74 jsou schopni plnit přidělené úkoly.

14. Máte dostatečný kontakt se svým nadřízeným ?



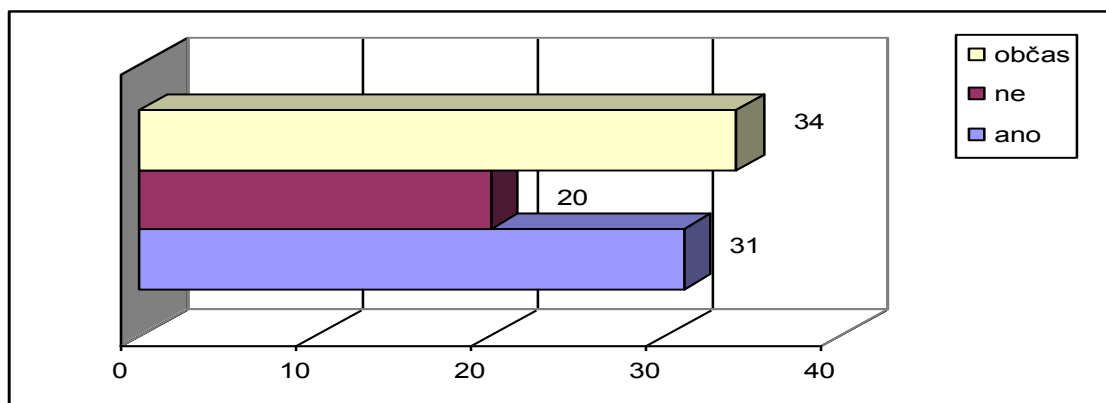
U této otázky jsem očekávala trochu jiné výsledky, poněvadž se v tomto prostředí pohybují a všímám si výrazných rezerv v této oblasti. Buď respondenti nepochopili smysl otázky nebo odpovědi nejsou pravdivé.

15. Máte dostatečný kontakt se svými kolegy?



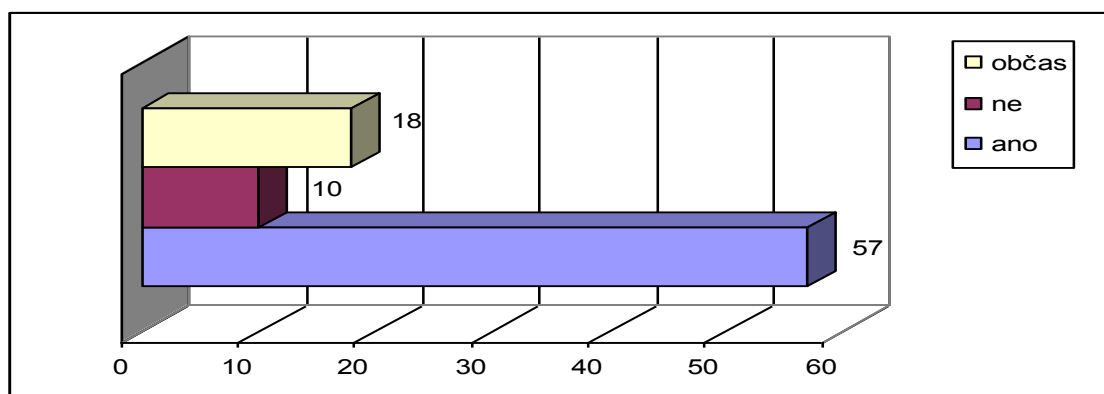
Odpověď v této části průzkumu jen potvrzuje odpovědi v otázce č. 6 o spokojenosti vztahu na pracovišti. Tím, že jsou zaměstnanci spokojeni, udržují i dobré vztahy mezi sebou.

16. Scházíte se s někým s kolegy i mimo pracoviště?



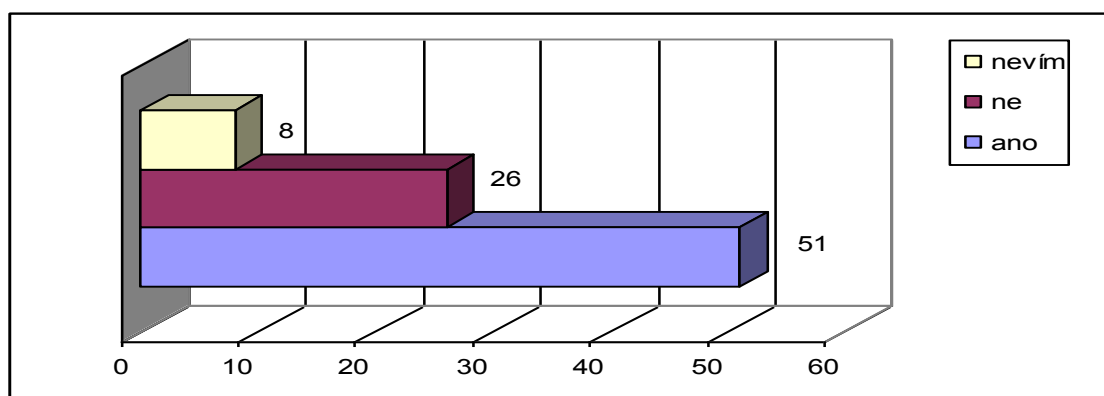
To, že vztahy mezi kolegy na pracovišti jsou dostačující se odráží i na těchto odpovědích. Zaměstnanci udržují dobré vztahy i mimo pracoviště.

17. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše pracovní problémy?



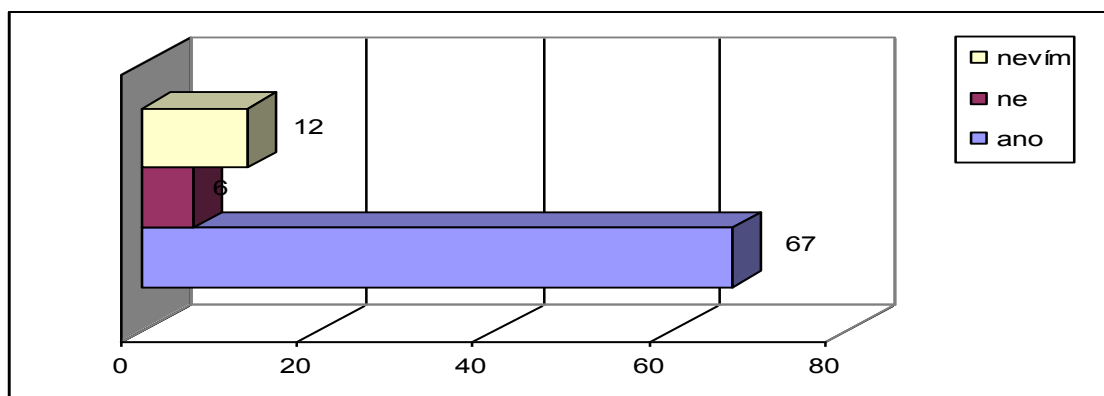
Z následujících informací lze usoudit, že i vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými jsou dobré. Případné pracovní problémy se řeší okamžitě.

18. Máte dostatečné a včasné informace o dění v ústavu?



Větší polovina zaměstnanců je dostatečně informovaná o dění v ústavu, ale nesmíme podcenit i druhou část, která tvoří třetinu dotázaných, kteří jsou nespokojeni s dostatečnými a včasnými informacemi o dění v ústavu. Týkají se hlavně zápisů z porad vedení, které zaměstnanci dostávají se zpožděním až 14 dnů, někdy i déle a často již v době čtení jsou neaktuální.

19. Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním natolik, že v něm chcete zůstat ještě několik let?

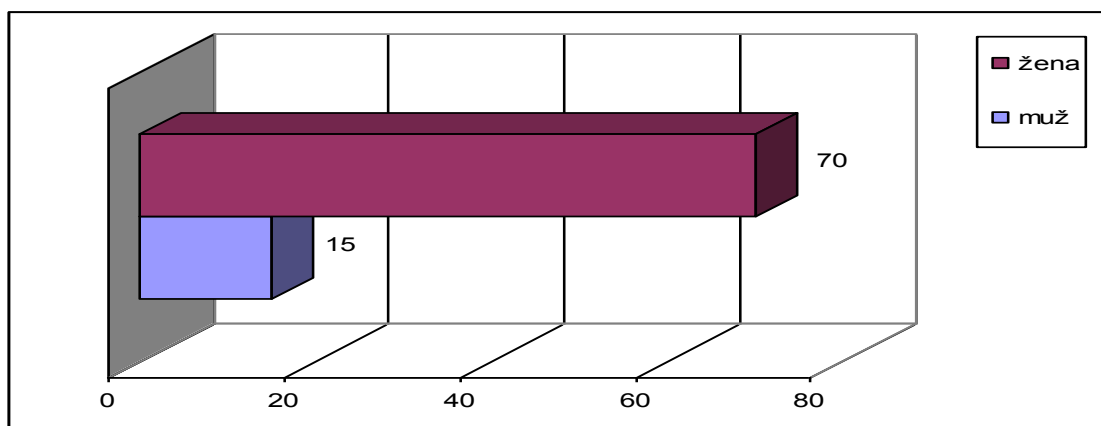


Většina dotázaných respondentů je se svým zaměstnáním spokojena natolik, že neuvažuje o změně zaměstnání. Odpověď mě nijak nepřekvapila. Musíme přihlédnout k tomu a lidé to určitě cítí, že doba je nejistá, možnosti zaměstnání jsou omezené, lidé jsou často nuceni dojíždět za prací i několik hodin denně.

20. Co by jste změnil(a) na současném stavu komunikace uvnitř ÚSP (vlastní názory zaměstnanců)

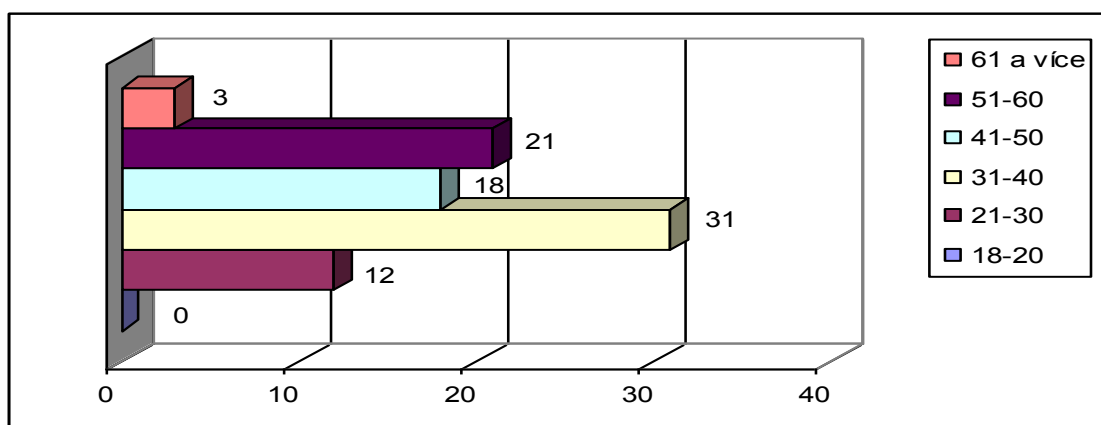
- informace směřovat tam, kam patří, mnohé informace přicházejí pozdě nebo vůbec ne
- provázanost komunikace, důležité informace bývají dlouho tajné a to je důsledek mylných informací, šuškaná a fám
- těžko se dá něco měnit
- aby někdo naslouchal problémům zaměstnanců a řešil je
- málo pracovních sil na patrech
- požadavek na mladší kolektiv
- transparentní jednání, větší prostor pro komunikaci, nebrat všechny ostatní názory za stížnosti
- stejný přístup k zaměstnancům, dělat co nejméně výjimek (nejlépe žádné), větší upřímnost v komunikaci
- uvnitř celé organizace komunikace vážne
- systém komunikace shora - dolů a komunikace mezi odděleními, včasné informace schází
- rovnocenné uznání všech pracovišť ústavu, všichni zaměstnanci jsou důležití pro plnění úkolů
- zlepšit komunikace mezi jednotlivými odděleními
- problémy řešit přímým jednáním
- lepší komunikace a osobní zodpovědnost, zvýšení morálky některých pracovních skupin
- otevřenost
- komunikace mezi oddělením Rehabilitace, ŽS , PSS
- komunikace je dle možností dostatečná
- vyhovuje, neměnil bych

21. Jste muž – žena ?



V ústavu sociální péče pracují převážně ženy, což se projevuje i v odpovědi dotazovaných.

22. Věková kategorie



Největší počet zaměstnanců představuje věková kategorie středního věku 31 - 40 let, následuje kategorie 51-60 let a kategorie 21-30 let.

Z výše zmíněných názorů respondentů je na místě zdůraznit, že komunikace uvnitř organizace má mnoho nedostatků, i když z průzkumu to nelze jednoznačně říci. Bude potřeba tyto nedostatky odstranit ke spokojenosti všech, kteří se odvážili své názory vyslovit. Očekávala jsem ze strany zaměstnanců, že využijí průzkum k tomu, že se nebudou bát říci otevřeně svůj názor a ten se také projeví v dotazníkovém šetření.

3.3. Dotazník 3

K tomu, aby bylo možno určit vhodnou komunikační strategii ústavu a dostat jej do podvědomí co nejširší veřejností, jsem uskutečnila ještě průzkum podobně zaměřené organizace, která působí v Moravskoslezském kraji v Opavě:

Marianum, příspěvková organizace, má statut poskytovatele sociálních služeb podle zákona číslo 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění platných právních předpisů. Marianum, p.o. je organizace s právní subjektivitou, jejímž zřizovatelem je Moravskoslezský kraj. Poskytuje terénní, ambulantní a pobytové sociální služby dospělým osobám s mentálním nebo vícenásobným postižením.

V současné době Marianum, p.o. poskytuje šest druhů sociálních služeb:

- centrum denních služeb Opava dle § 45 z.č. 108/2006 Sb., kapacita 15 osob
- podpora samostatného bydlení Opava dle § 43 z.č. 108/2006 Sb., kapacita 4 osoby, z toho 3 ženy a 1 muž
- chráněné bydlení Opava dle § 51 z.č. 108/2006 Sb., kapacita 4 ženy a 4 muži
- chráněné bydlení Jakartovice – Deštné dle § 51 z.č. 108/2006 Sb., kapacita 50 osob
- domov pro osoby se zdravotním postižením Opava dle § 48 z.č. 108/2006 Sb., kapacita 133 osob
- domov pro osoby se zdravotním postižením Opava dle § 48 z.č. 108/2006 Sb., kapacita 12 osob, 6 žen a 6 mužů⁵⁶

Jedná se o organizaci, která poskytuje péči mentálně postiženým klientům. Důvod, pro který jsem si vybrala právě tuto organizaci je ten, že obě organizace před rokem 1990 působily pod jedním vedením a to Okresním ústavem sociálních služeb v Opavě. Druhým důvodem bylo to že mě velice zaujaly jejich internetové stránky a proto jsem oslovila ředitele tohoto ústavu a požádala o svolení provést dotazníkové šetření na internetu. Abych mohla provést následnou komparaci obou zařízení, otázky dotazníkového šetření se shodují. Dotazník byl však vyhodnocen s tím, že je zaměřen pro úzký okruh respondentů. Tím vyplňto.cz nebyl schopen výrazně zajistit respondenty, tak jako tomu bylo u předchozího šetření. Respondenty jsem oslovovala sama pomocí internetu, popřípadě osobně. To se taky odrazilo na celkovém počtu dotazovaných. Dotazník byl vystaven v době od 23.10. 2012 – 13.11. 2012. Celkem se průzkumu zúčastnilo pouze 47 respondentů , návratnost dotazníků 53,9%.

1. Kolik si myslíte, že je na území ČR státních zařízení, které poskytují sociální služby osobám se zdravotním postižením ?

Žádné	Nevím	3-4	5-8	9 a více
1	1	2	20	23
2,13%	2,13%	4,26%	42,55%	48,94%

Tabulka 17 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

⁵⁶ www.marianum-opava.cz

2. Slyšel/a jste někdy o MARIANU v Opavě?

Odpověď	Ano	Ne
Počet	18	29
Podíl	38,3%	61,7%

Tabulka 18 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

3. Spolupracoval/a jste někdy s tímto zařízením?

Odpověď	Ano	Ne
Počet	5	42
Podíl	10,64%	89,36%

Tabulka 19 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

4. Pokud ano, o jakou spolupráci se jednalo?

- Nevím
- Předseda komise
- Praxe, vzdělávání pracovníků
- Fakturace

5. Příspěvkovou organizaci Marianum vnímáte (na stupnici 1-velmi pozitivně až 5 velmi negativně)?

1 velmi pozitivně	2 pozitivně	3 neutrálně	4 negativně	5 velmi negativně
4	8	6	4	2
16,67	33,33%	25 %	16,67 %	8,33 %

Tabulka 20 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

6. Zakroužkujte činnosti, které si myslíte, že organizace poskytuje?

Odpověď	Sociální péče	Zdravotnická p.	Logopedická p.	Psychologická p.
Počet	38	32	10	24
Podíl	80,85%	68,09%	21,28%	51,06%

Tabulka 21 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

7. Zaregistroval/a/ jste v posledním roce zprávu o tomto sociálním zařízení?

Odpověď	Ano 1-4	Ne, žádnou
Počet	11	36
Podíl	23,40 %	76,6%

Tabulka 22 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

8. Zdá se Vám komunikace Mariana s veřejností dostačující?

Odpověď	Ne, uvítal/a/bych více informací	Ano, je dostačující	Vzhledem k charakteru org.není potřeba budovat vztah s veřejností
Počet	23	8	12
Podíl	53,48%	18,6%	27,9%

Tabulka 23 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

9. Viděl/a/ jste někdy webové stránky organizace? Jak na Vás působí?

Odpověď	Ne, ještě jsem se s nimi nesetkal	Ano, viděl/a/ a líbí se mi	Viděl/a/ nelíbí se mi	Změnil/a/bych...
Počet	32	13	1	1
Podíl	68,09%	27,66%	2,13%	2,13%

Tabulka 24 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

10. V případě, že jste se s nimi setkal/a/, chybí Vám na nich nějaké informace?
Jaké ?

- Stránky jsou přehledné, dostačující informace
- Web poskytuje veškeré informace
- Lepší informace o činnosti, akcí apod.
- Vše podstatné je uvedené
- Nevím

11. Při hledání požadované informace fungují webové stránky správně? Zda se být přehledné nebo se v nich ztrácíte?

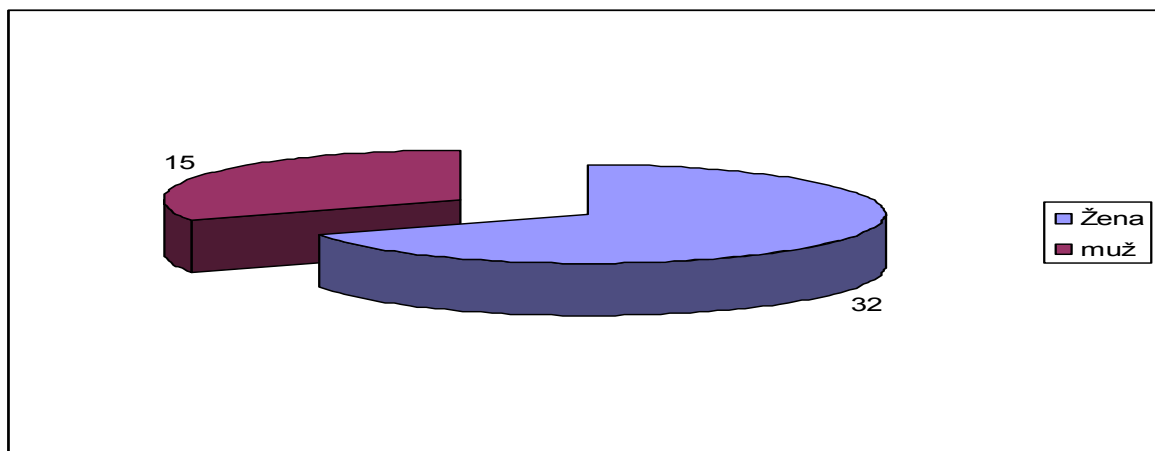
Odpověď	Jiná odpověď	Ano, najdu potřebné informace	Spíše se v nich ztrácím	Ne nikdy nenajdu co potřebuji
Počet	3	16	1	1
Podíl	14,3%	76,19%	4,76%	4,76%

Tabulka 25 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

12. Jste muž - žena ?

Odpověď	Žena	Muž
Počet	32	15
Podíl	68,09 %	31,91%

Tabulka 26 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

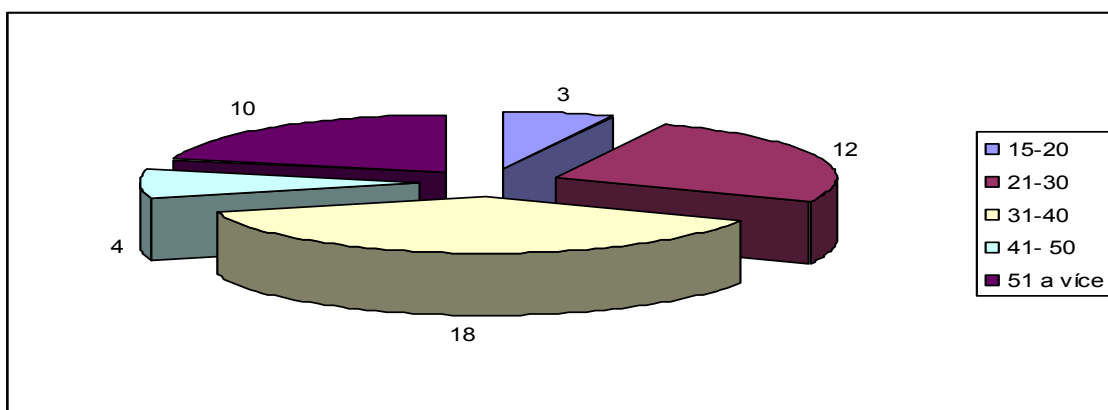


Graf 8 Vlastní zpracování dle tabulky 26

13. Patříte do věkové kategorie :

15-20	21-30	31-40	41- 50	51 a více
3	12	18	4	10
6,38 %	25,53%	38,3%	8,51%	21,28%

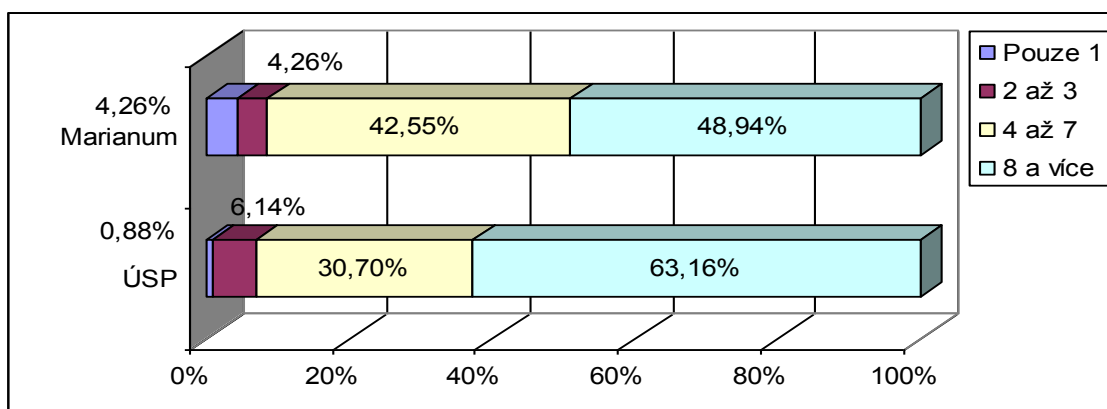
Tabulka 27 Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



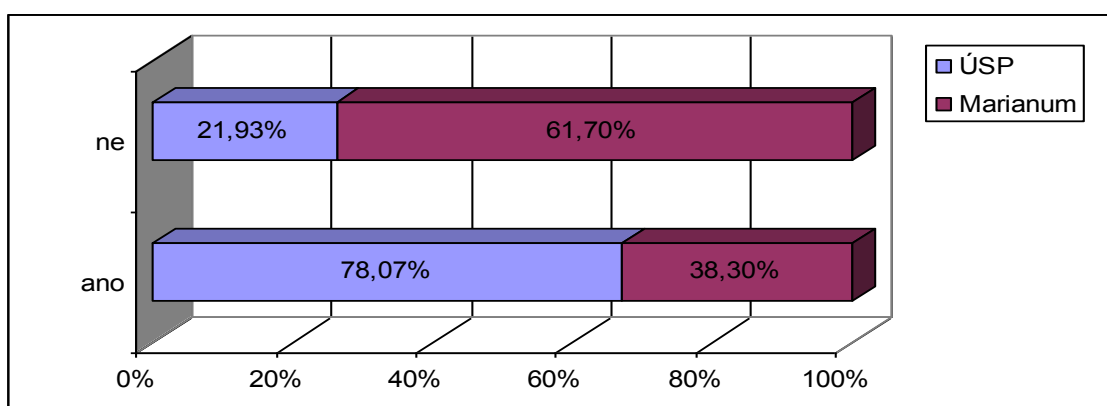
Graf 9 Vlastní zpracování dle tabulky 27

3.4. Porovnání výsledků průzkumů dle dotazníků 1 a 3

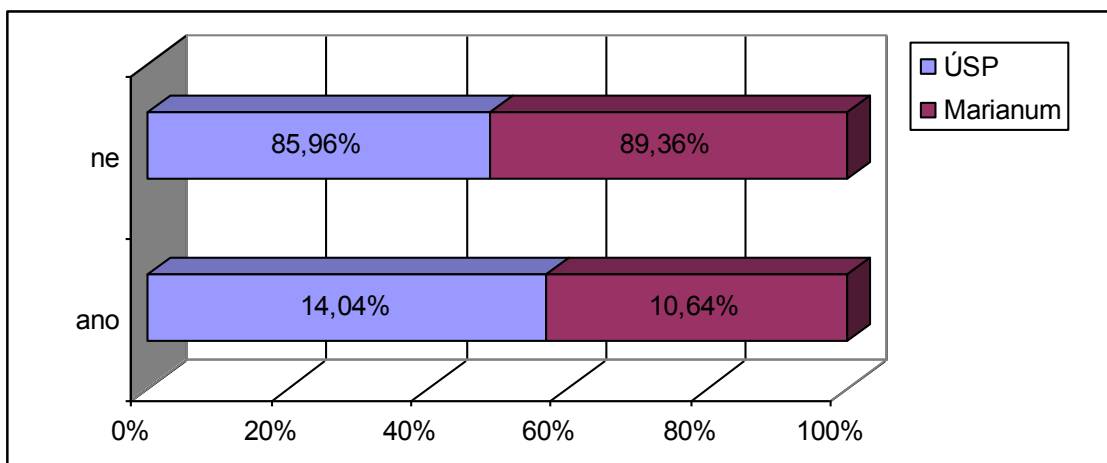
Zpracováno grafickou formou.



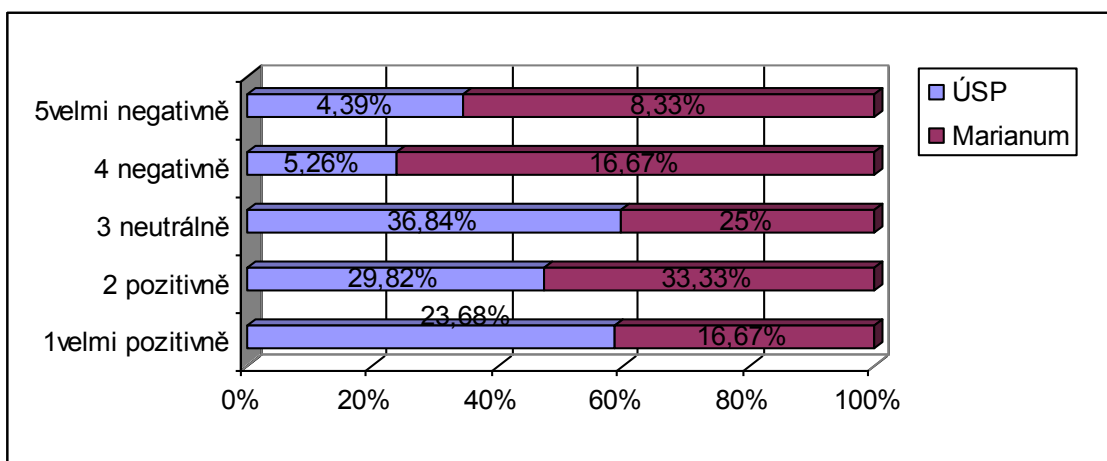
Graf 10 Procentuální porovnání údajů kolik sociálních zařízení je vnímáno veřejností.
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku



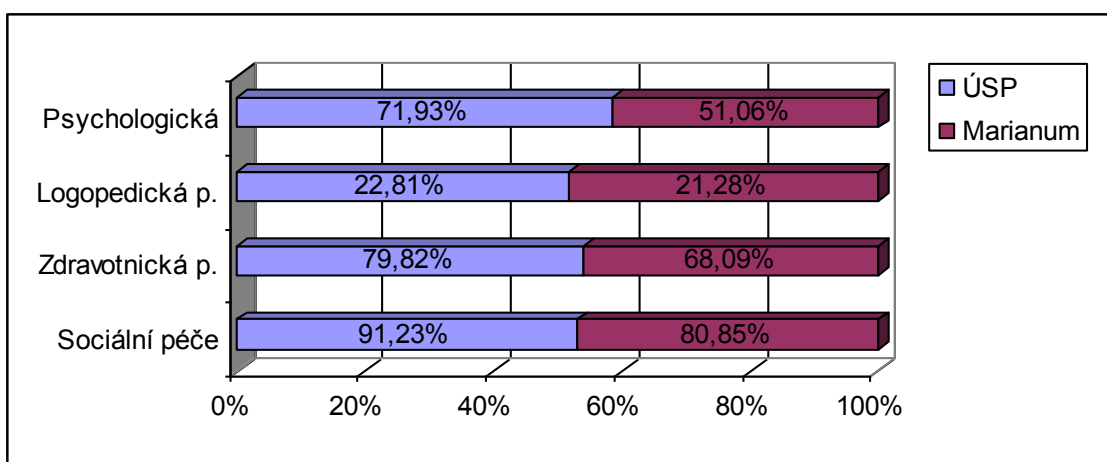
Graf 11 Kolik procent dotázaných někdy slyšelo o těchto zařízeních.
Zdroj :vlastní zpracování dle dotazníku



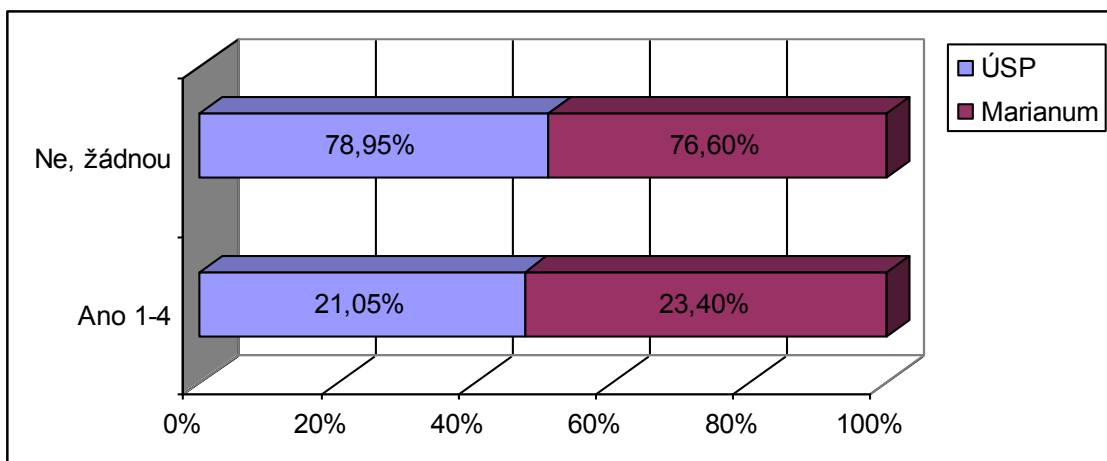
Graf 12 Kolik procent dotázaných někdy s tímto zařízením spolupracovalo.
Zdroj : Vlastní zpracování dle dotazníku



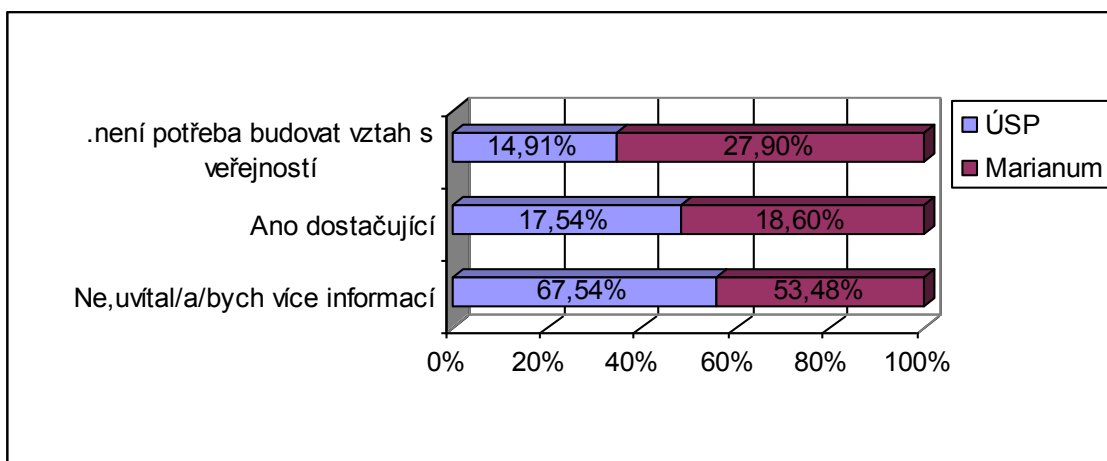
Graf 13 Jak jsou veřejností vnímána tato zařízení.
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku



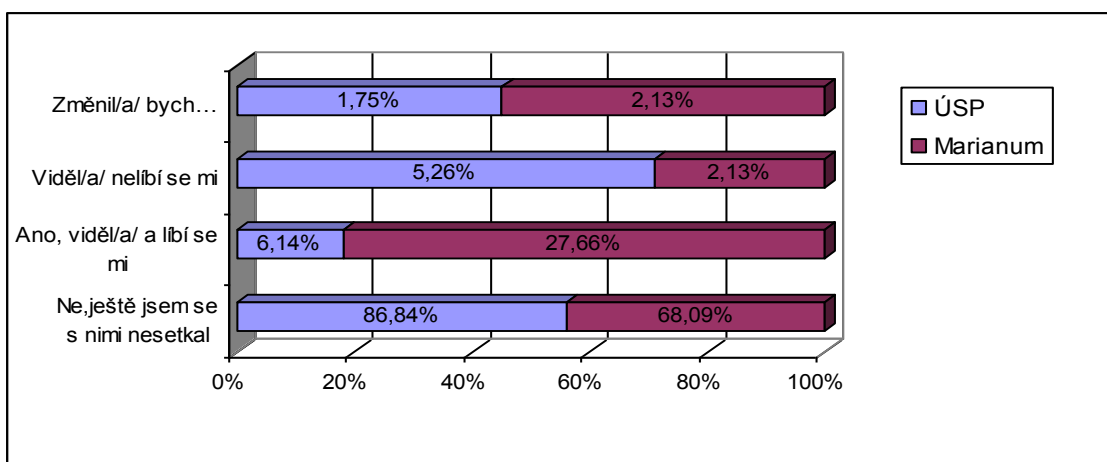
Graf 14 Jakou péči si myslí, že poskytují obě zařízení.
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku



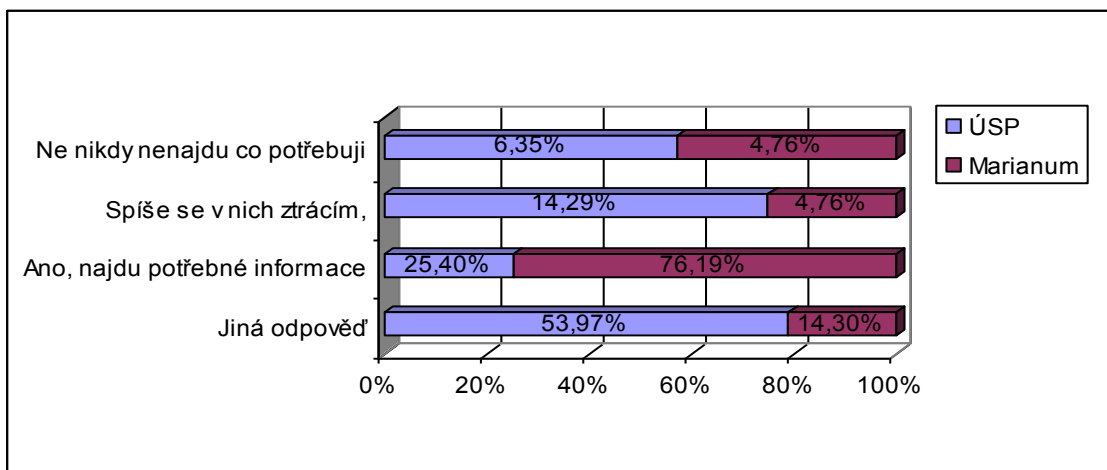
Graf 15 Kolik zpráv jste zaregistrovali za poslední rok o těchto zařízeních.
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku



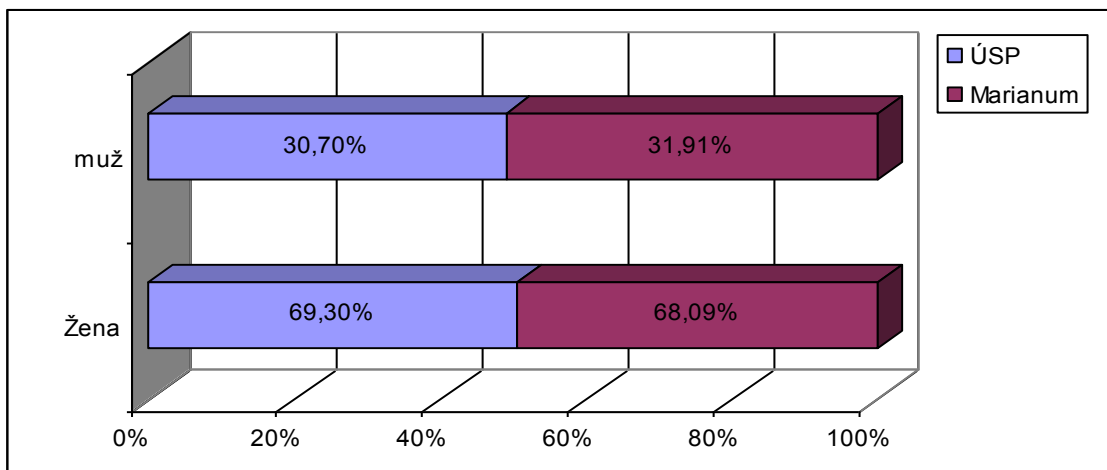
Graf 16 Zda jsou informace o obou zařízeních dostačující.
Zdroj : Vlastní zpracování dle dotazníku



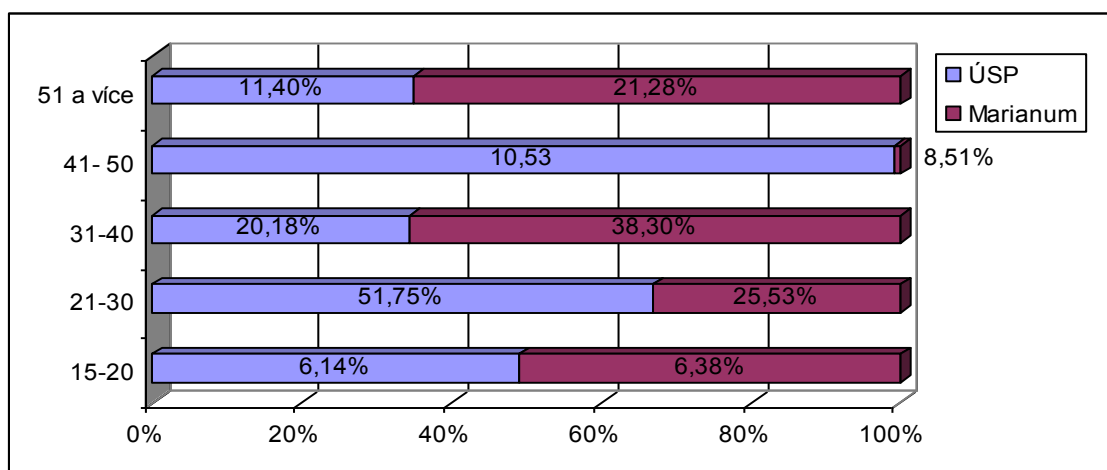
Graf 17 Zda jsme viděli internetové stránky a zda se nám líbí
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku



Graf 18 Přehlednost webových stránek a jejich obsah.
Zdroj :Vlastní zpracování dle dotazníku



Graf 19 Procentuální složení dotazovaných mužů a žen
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku



Graf 20 Věková kategorie.
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

3.5. Shrnutí výsledku průzkumu

Pokud si porovnáme výsledky průzkumu, zjistíme, že se potvrdily obě hypotézy. Lidé jsou si vědomi toho, že existuje takový typ zařízení, ale mají málo informací o těchto zařízeních. Konkrétně o ÚSP Hrabyně slyšelo 78 % ovšem pouze 14 % s tímto zařízením někdy spolupracovalo. Jednalo se buď o bývalé zaměstnance, dobrovolníky, kteří s tímto zařízením občas spolupracují, rodinného příslušníka klienta a dodavatele služeb. Pokud se jednalo o zveřejnění zprávy ohledně tohoto zařízení pouze 21 % dotázaných odpovědělo, že zaregistrovalo o zmíněném zařízení jednu až čtyři zprávy, 79 % nezaregistrovalo žádnou. Lidé vnímají existenci organizace pozitivně necelých 55%, ale uvítali by více informací týkající se tohoto sociálního zařízení. Uvádí to necelých 67 % respondentů. Internetové stránky vidělo pouze 11% dotázaných respondentů. Většina z nich najde právě to, co potřebuje, ale jsou mezi nimi i takoví, kteří by uvítali i jiné zdroje informací o tomto zařízení. Výsledky průzkumu hovoří o tom, že ústav sociální péče by měl daleko více pracovat na svém zviditelnění, aby se dostal do povědomí co nejširší veřejnosti. O to více, že je to zařízení s celorepublikovou působností. Komunikační strategie by měla být směřována na co nejširší veřejnost. Ústav sociální péče určitě přivítá pomoc od potenciálních dobrovolníků, dárců, sponzorů, médií i samotných klientů. Pokud bych měla definovat klíčovou skupinu, byli by to převážně obyvatelé Moravskoslezského kraje, kteří mají k tomuto zařízení nejbližší. Důležitou roli v komunikaci hrají internetové stránky, které jsou dostupné široké veřejnosti. Jsou to právě ony, které by měly upoutat pozornost případných zájemců o poskytované služby a proto si zaslouží, aby jim byla věnována patřičná péče ze strany vedení organizace. V rámci svého výzkumu jsem použila:

- **Pozorování** – vzhledem k tomu, že v dané organizaci pracuji, využila jsem v této diplomové práci svých vlastních poznatků, které jsem za tuto dobu získala. Údaje se týkají vnitřního fungování organizace, ale také tomu, jak lidé vnímají tuto organizaci, jejich poznatky a případné zkušenosti. K tomu jsem si vytvořila dotazníkové šetření pro zaměstnance ústavu, abych si ověřila, jak vnímají svého zaměstnavatele, zda jsou spokojeni s pracovními podmínkami, jak vnímají změny v organizaci a jejich vlastní názory, co by chtěli zlepšit na dosavadní vnitřní komunikaci. Z odpovědí lze usoudit, že ne všichni odpovídali tak, jak to ve skutečnosti cítí a mnozí z nich se zřejmě báli říci svůj názor, i když vše probíhalo anonymně. Je vidět zřejmý rozpor mezi odpověďmi na dotazníkové otázky, kde

respondenti odpovídali většinou ve smyslu pozitivním, avšak v poznámkách vyjadřovali většinou negativní názory.

- **Dotazníkové šetření** prostřednictvím internetových stránek o povědomí ÚSP a její komunikace.
- **SWOT analýza** – je potřebné zmínit se o negativních stránkách a případném ohrožení, které by mohlo tuto organizaci postihnout, jak již bylo zmíněno.
- **Analýza výdajů:**

Aktivity	Počet hodin/ sazba	Částka
Rozsáhlejší aktualizace webových stránek	8/500	4.000
Pravidelná aktualizace	1/350 x 6 x ročně	2.100

	Rozměr inzerátů	Částka
Články v tisku 5+2	2 moduly - Ostrava - Opava	1488 1091
Články v tisku Region Opavsko	2 moduly	1460

Tabulka 28 Vlastní zpracování

Region Opavsko

Nejběžnější rozměry /šířka x výška/ :

1x1 modul 41x44 mm 2 moduly : 2x600 = 1200 Kč + DPH

1x2 moduly 41x90 mm 4 moduly : 4x600 = 2400 Kč

2x1 modul 84x44 mm

2x2 moduly 84x90 mm

5+2

Ostrava 15,-Kč/ 1mm 2 moduly: 2x615 = 1230 Kč + DPH

Opava 11,-Kč/ 1mm 2 moduly: 2x451 = 902 Kč + DPH

Z analýzy výdajů vyplývá, pokud by organizace využila možnost uveřejnit zprávy o aktuálním dění v ústavu v regionálním tisku, výdaje by činily 4.039,- Kč za jeden článek. Záleží také na tom, kde bude případná zpráva uveřejněna, titulní strana, poslední či redakční strana. Přírážka činí od 100 do 300 procent. Tento způsob bych doporučila využít při mimořádných příležitostech.

4. NÁVRH DOPORUČENÍ A ŘEŠENÍ

K tomu, abychom vytvořili komunikační strategii potřebujeme znát především :

- Co je obsahem komunikace
- Jaké máme cíle
- Komu reklama určena
- Jaké finanční prostředky máme k dispozici
- Které konkrétní prostředky budou využity

Z výše zmíněných poznatků průzkumu je na místě zmínit **internetové stránky** organizace, které jsou pro komunikaci s veřejností tím podstatným. Na nich je možno nalézt informace o dané organizaci, jaké služby poskytuje, jejich dostupnost, kam se obrátit v případě potřeby a nalézt formuláře k vyplnění žádosti o přijetí. Jsou to právě ony, na které by se měl ÚSP zaměřit a zlepšit jejich formální stránku. Doporučuji rozšířit prostor stránek, které zachycují život v tzv. Zeleném údolí, ukázat krásu a život uvnitř ústavu a taktéž i celého rehabilitačního centra. Kromě toho by měly ukázat, jak žije rehabilitační centrum, podchytit služby, které zde mohou lidé nalézt a tím upoutat pozornost široké veřejnosti. **Je proto na místě doporučit vedení ústavu, aby věnoval svou pozornost rekonstrukci internetových stránek, s důrazem na jejich grafické zpracování, s přísunem aktuálních informačních zdrojů, týkajících se života ústavu sociální péče, zajistit jejich pravidelnou a častější aktualizaci. ÚSP nemá pracovníka zodpovědného za administraci webových stránek. Doporučuji tento stav změnit.**

Jsou však stále mezi námi lidé, hlavně starší generace, která nemá přístup na internet. Pro zlepšení informovanosti pro generaci, která nemá internet v dosahu, doporučuji jiné komunikační kanály. Např. vydávat tištěnou brožuru, která může být vyvěšena i na internetu ve formátu pdf, a tak jednoduše vytisknutelná.

Doporučuji do ústavu umístit na vhodná místa tzv. „schránky doporučení a návrhů“, do kterých budou moci zaměstnanci anonymně vyjadřovat písemně své podněty.

Prostřednictvím **masově informačních médií**, rozhlas, televize a tisk, nejen s regionálním, ale i celostátním dosahem, zveřejňovat akce pořádané a organizované ústavem, zaměřené na sportovní, vzdělávací a kulturní činnosti. Ukázat, že i život v sociálním zařízení může být příjemný a činorodý.

Dny otevřených dveří je akce, kterou ústav pravidelně organizuje. Tato akce však nemá patřičnou odezvu mezi veřejností. Malá a nedostatečná reklama a propagace této činnosti

vede k malé účasti. Je to určitě škoda, poněvadž je tady příležitost ukázat sociální zařízení a veškeré služby, které klientům poskytuje. V rámci prohlídky ústavu, je tady možnost osobně se seznámit s fungováním celého sociálního zařízení. V této oblasti bych doporučila větší reklamu pro tuto akci na internetových stránkách ústavu, v médiích i v jiných sociálních zařízeních. K přilákání zájemců zvýšením atraktivity akce, by určitě přispělo přidružení doprovodných akcí.

5. ZÁVĚR

Dnešní turbulentní prostředí vyžaduje neustálou změnu, jak uvnitř organizace, tak v jejím bezprostředním okolí. Komunikační strategie státních neziskových organizací je nedostatečná a neefektivní, jak bylo zjištěno z vlastního výzkumu. Veřejnost má poměrně málo informací o zařízeních tohoto typu a vyhledávají je až tehdy, když je potřeba umístit své blízké na trvalý či přechodný pobyt v takovém sociálním zařízení.

Organizace tohoto typu jsou z velké části financovány ze státního rozpočtu, jen malá část je hrazena z vlastních příjmů. Cílem práce bylo zjistit povědomí lidí o ústavu sociální péče, což vyplynulo z výzkumu. Celým 78 % veřejnosti někdy o tomto zařízení někdy slyšelo, ale pouze 14 % s ním někdy spolupracovalo. V poslední roce zaznamenalo nějakou zprávu o tomto zařízení pouhých 21 % dotázaných a to je alarmující.

I když v tomto zařízení pracuje řada kvalifikovaných zaměstnanců nejen po pracovní, ale i lidské stránce, mělo by se více zaměřit na své zviditelnění. Měli by to být převážně pracovníci sociálního oddělení, kteří by měli věnovat patřičnou pozornost webovým stránkám ústavu, na kterých by měly být informace pro širokou veřejnost a měly by být pravidelně aktualizovány. Veřejnost tyto údaje požaduje, jak vyplynulo z průzkumu.

Chybí tady i obrazové zpracování o životě v ústavu. V tom by si měli vzít příklad z ústavu pro mentálně postižené Marimum v Opavě, kdy na jejich webových stránkách nalezneme řadu fotografií z dílen ergoterapie.

Nejenom webové stránky, ale občas i články do regionálních novin či regionálního zpravodajství by pomohlo ke zviditelnění tohoto sociálního zařízení. Ne všichni mají přístup na internet a rádi si přečtou něco zajímavého ze svého okolí. Je škoda, že se zprávy objevují jen v negativních případech, např. zrušením příspěvků na mobilitu, S-karty apod.

K tomu, aby ústav sociální péče se stal pro veřejnost organizací, která je vnímána svým okolím, je hlavně potřeba budovat dobrou komunikaci uvnitř této organizace. Každý ze

zaměstnanců by měl nějakým způsobem reprezentovat svého zaměstnavatele, ať už dobře odvedenou práci ve prospěch jiných, kteří to potřebují, vážit si jeden druhého a být k druhým upřímný a spravedlivý.

6. SEZNAM LITERATURY

1. BAČUVČIK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati 2006, 156 s. ISBN 80-7318-436-2
2. BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vydání Praha: Management Press 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem EÚ*, 1. vydání Liberec: Omega, 2003. 135 s. ISBN 80-902376-3-0.
4. DRUCKER, P.F. *Řízení neziskových organizací*. 1. vydání Praha: Management Press, 184 s. ISBN 80-86603-38-1.
5. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
6. FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*, 1. vydání Praha: 2000 Computer Press, 2000 s. ISBN 80-7226-292-9.
7. HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor* 1. vydání Praha: Management Press 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
8. HORÁKOVÁ, Iveta. STEJSKALOVÁ, Dita. ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2.vydání. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
9. JANEČKOVÁ, L. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*, 1. vydání Praha: Grada, 2001 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
10. JANEČKOVÁ, L. *Marketingová komunikace*, 1. vydání Karviná: 2005 Slezská universita 175 s. ISBN 80-7248-302-1.
11. JOHANSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
12. KAPLAN, Robert S. *Efektivní systém řízení strategie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. 352 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
13. KOTLER, P. AMSTRONG, G. *Marketing*, 2. vydání Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
14. MOSLEROVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů a jeho úloha v podniku*, Ostrava 2011 Bakalářská práce. Vysoká škola báňská –Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra Podnikohospodářská.
15. NOVAČKOVÁ, L. *Komunikační strategie neziskové organizace*, Praha 2012 Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická Praha, fakulta Mezinárodních vztahů.

16. NOVOTNÝ, J. a kolektiv, *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1. vydání Praha: Oeconomica, 2006. 66 s. ISBN 80-245-0792-7.
17. PELSMACKER, D. *Marketingová komunikace*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
18. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1 vydání. Praha: Ekopress, 2001. 177s. ISBN 80-210-1810-01.
19. ŠIMKOVÁ E. *Management a marketing v praxi neziskových org.* 3. vydání Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. 173 s. ISBN 978-80-7041-083-7.
20. ZAPLETALOVÁ, Š. *Marketing a marketingové dovednosti I.* 1. vydání Ostrava : VŠP 2006. ISBN 80-86764-46-X

Další zdroje:

21. <http://www.asistentka.cz/node/3993>
22. <http://granty.vrsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11management-marketing-pro-neziskove-organizace.pdf>.
23. <http://www.lundegaard.eu/cs/interactive/reseni/webdiktorka/serial/statistiky-mobilni-zarizeni-na-scenu/>
24. <http://www.anag.cz/guerilla-marketing-nejucinnejsi-a-financne-nenarocny-marketing/d-82591/>
25. <http://www.miras.cz/seminarky/management-komunikace.php>
26. www.usphrabyne.cz zveřejnění
27. www.marianum-opava.cz
28. http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/a4/SWOT_cs.svg
29. [www. czso.cz/](http://www.czso.cz/)
30. <http://www.agfmedia.cz/>
31. <http://www.regionopavsko.cz/>
32. <http://www.pressdesign.cz/>
33. Zákon 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech
34. Zákon 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
35. Zákon o dani z příjmu 586/1992 Sb. v platném znění

7. SEZNAM ZKRATEK

EU	evropská unie
IMC	integrovaná marketingová komunikace
KNV	krajský národní výbor
KÚNZ	krajský ústav národního zdraví
MK	ministerstvo kultury
MPSV	ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZd	ministerstvo zdravotnictví
NO	nezisková organizace
PSS	pracovník v sociálních službách
PO	právnícká osoba
ÚSP	ústav sociální péče
ŽS	žurnální služba
CS	cílová skupina

Prohlášení o využití diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Budovatelů 326
Velká Polom

Bc. Věra Moslerová



